

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kadi Kroon-Laur

**ETTEVÕTLUSE ALUSTAMISE TOETUSE  
KUI TEENUSE KITSASKOHAD EESTI  
TÖÖTUKASSA PÄRNUMAA OSAKONNA  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Teenus ja selle arendamise vajalikkus ettevõtluses .....	7
1.1. Teenuse olemus, kvaliteet ja teenusega kaasnevate lisandväärtuste olulisus ....	7
1.2. Teenusedisaini teoreetilised lähtekohad .....	12
1.3. Ettevõtlusele suunatud tugiteenused ja nende arendamise vajalikkus.....	19
2. Töötukassa alustavale ettevõtjale suunatud toetuse kui teenuse arendamine.....	26
2.1. Ülevaade ettevõtluse alustamise toetuse teenusest ja metoodika kirjeldus .....	26
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs .....	29
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	48
Kokkuvõte .....	57
Viidatud allikad .....	60
Lisad.....	63
Lisa 1 Teenusedisaini meetodid avastamise etapis.....	63
Lisa 2. Meetodid defineerimise etapis .....	65
Lisa 3. Teenusedisaini arendamise etapi kirjeldus.....	66
Lisa 4. Meetodid arendamise etapis.....	67
Lisa 5. Teenusedisaini elluviimise etapi kirjeldus .....	68
Lisa 6. Meetodid elluviimise etapis .....	69
Lisa 7. Küsimused osakonnajuhatajale .....	70
Lisa 8. Küsimused EvAT osakonna osakonnajuhataja asetäitjale.....	71
Lisa 9. Meetodite tabel.....	72
Lisa 10. Klienditeekond (autori koostatud).....	73
Lisa 11. Küsimused kliendile .....	74
Lisa 12. Ülevaade intervjueeritavatest .....	75
Lisa 13. Teenuse plaan.....	76
Lisa 14. Persoon 1 .....	77
Lisa 15. Persoon 2 .....	78
Lisa 16. Persoon 3 .....	79
Lisa 17. Kliendirahulolu uuringu küsitlusankeet.....	80
SUMMARY .....	84

## SISSEJUHATUS

Ettevõtlus on kogu maailma majanduse alustala, mis kindlustab inimestele sissetuleku, rahuldab elanike primaarseid vajadusi ning on riigi peamine sissetulekuallikas. Tagamaks riigi majanduse õitsengu ja ühiskonna normaalse toimimise, pakutakse mitmeid ettevõtlust soodustavad vahendeid.

Taasiseseisvunud Eestis on ettevõtlus olnud pidevas kasvus, kus üha rohkem inimesi otsustab ettevõtluse kasuks, olgu selleks soov olla sõltumatu, teenida suuremat kasu, ajendiks võib olla ka eneseteostus või lihtsalt muude võimaluste puudumine. Ettevõtlus ei tähenda vaid lihtsat loomisprotsessi, vaid nõuab juhilt teadmisi ning oskusi.

Olulist rolli uute ettevõtjate toetamisel mängib olemasolev tugisüsteem, mida pakuvad maakondlikud arenduskeskused, ettevõtluskonsultandid, toetusprogrammid, inkubaatorid jne. Viis, kuidas tugisüsteem toimib ja seda pakutakse mõjutab tugevalt ettevõtja edasisi samme, tema valikuid ja ka edu. Teenused ümbritsevad meid kõikjal ja mängivad tänapäeval kandvat rolli. Aina rohkem on hakatud mõtlema viisidele, kuidas teenust pakkuda, tagada, et pakutav teenus rahuldab vajadusi ning pakub kliendile ka hea kogemuse. Seetõttu on vajalik detailselt läbi mõelda kogu teenuse protsess, kaardistada probleemsed kohad, et pakutavat teenust parandada ja seeläbi kasvatada edukate ettevõtete osakaalu.

Eestis panustatakse oluliselt ettevõtluse arengusse, ettevõtte loomine on lihtne, loodud on võrgustikke ja organisatsioone ettevõtluse toetamiseks ja ettevõtjate koolitamiseks. Lisaks avaliku sektori asutustele on ka hulgaliselt eraettevõtteid, kes ettevõtjate nõustamise ja abistamisega tegelevad. Ettevõtlust toetatakse ühelt poolt konsultatsioonide, koolituste ja juhtimiselase nõu pakkumisega ning teisalt osutatakse finantsabi. Tugiteenuse kasutamine nõuab aga panust ka ettevõtjalt endalt. Selleks, et

vajalikku abi saada, peavad ettevõtte juhid koostama dokumente, plaane, strateegiad ja tõestama enda sobivust ettevõtjana.

Käesolevas töös vaadatakse lähemalt Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenust, mis suunatud isikule, kes töötuna registreeritud ja soovib alustada ettevõtlusega, et endale seeläbi töökoht luua ning kel on vaja finantsabi äri alustamisel. Töötukassa konsulteerib töötuid ja vahendab ettevõtluskoolitusi, kuid samas nõuab alustavalt ettevõtjalt teadmisi ja valmisolekut ettevõtlusega tegelemiseks.

Ettevõtluse toetuseks suunatud tugiteenus on loomult sama, mis iga teine teenus. Kuigi teenuste arendamisega ja disainimisega tegeletakse üha enam, jäävad just avaliku sektori asutuste teenused sageli kriitikanoole alla. Arvestades kui suurt rolli mängib ettevõtlus Eesti majanduses ning kui vajalik on pakkuda kvaliteetset teenust alustavale ettevõtjale, on oluline tagada hea ettevõtluse tugiteenuste pakkumine, et see oleks efektiivne ja täidaks oma rolli nii asutuse, kes teenust pakub, kui ka riiklikul tasandil.

Pärnumaakond on rahvaarvu järgi Eesti kolmas maakond, kuid vaadates, kui palju esitatakse Pärnumaalt taotlusi ning kui vähesed positiivse rahastusotsuse saavad, on selge, et teenus ei ole piisavalt efektiivne ja on probleeme, mis seda pärsivad. Probleemi tunnetab ka Eesti Töötukassa Pärnumaa osakond.

Sellest tulenevalt on käesoleva töö uurimisküsimus:

Millised kitsaskohad esinevad Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse protsessis?

Töö eesmärk on esitada ettepanekud Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenuse parendamiseks Pärnumaa piirkonnas.

Töö eesmärgi täitmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada, mis on teenus, kuidas mõõta teenuse kvaliteeti ja milline on kliendi roll teenuspakkumises;
- anda ülevaade teenusedisainist ja meetoditest, kuidas teenust parendada;

- uurida ettevõtlusele suunatud toetuse kui tugiteenuse vajalikkust ning leida meetodeid, kuidas teenust parendada;
- viia läbi uuring Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenuse kohta, kaardistada probleemseid kohad ja anda ülevaade teenuse hetkeseisust ja protsessist;
- sooritada huvigruppide (protsessi kaasatud alustavad ettevõtjad, Töötukassa konsultandid, juhid) analüüs, selgitamaks kuivõrd teenus vastab ootustele ja vajadustele;
- tuua välja järeldused ja ettepanekud Eesti Töötukassale.

Töö koosneb kahest osast. Esimene peatükk selgitab, mis teenus, milliste tingimuste koosmõjus kujuneb kliendi hinnang teenusele ning millist rolli teenuse juures mängivad lisandväärtused. Lisaks antakse ülevaade teenusedisaini meetoditest ja tutvustatakse ettevõtlusele suunatud tugiteenuseid ja nende parandamise ja arendamise olulisust.

Empiirilises osas antakse ülevaade ettevõtluse alustamise toetuse teenusest ja kirjeldatakse läbi viidud uurimustöö metoodikat. Tuuakse välja läbi viidud uuringu tulemused ning esitatakse järeldused ja parandusettepanekud, et teenus vastaks rohkem kliendi ootustele.

# **1. TEENUS JA SELLE ARENDAMISE VAJALIKKUS ETTEVÕTLUSES**

## **1.1. Teenuse olemus, kvaliteet ja teenusega kaasnevate lisandväärtuste olulisus**

Teenused ümbritsevad meid kõikjal ning mängivad olulist rolli igapäevaelus. Käesolev peatükk selgitab, mis teenus täpsemalt on, kuidas hinnata teenuse kvaliteeti ning millist mõju see avaldab teenust pakkuvale organisatsioonile. Lisaks vaadatakse, milline roll on kliendil teenusepakkumise protsessis.

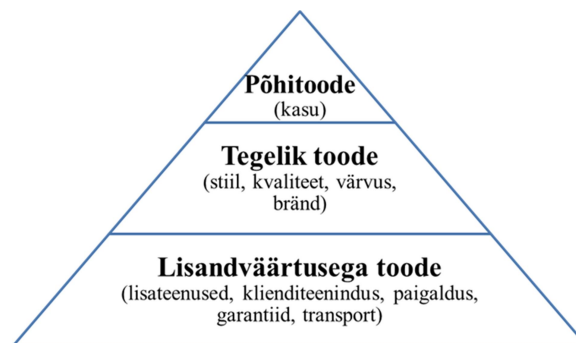
20. sajandil on maailma majandus läbinud suuri muutusi. Primaarsektor on vähenenud tööstuse arvelt, teenussektor kasvanud suurimaks ja tulutoovaimaks tööstuse ja põllumajanduse ees (Hollins & Shinkins, 2006, lk 7). Teenindusettevõtete osakaal moodustab kogu majandusest erinevatel andmetel 70% - 90%, mis annab märku, et teenused ümbritsevad meid kõikjal (Moritz, 2005, lk 29; Bitner, Ostrom & Morgan, 2006, lk 66). Peamised põhjused, miks teenuste osakaal üha suureneb, on Moritzi (2005, lk 23) sõnul fakt, et toodete turg on rahuldatud, turul on palju sarnaseid tooteid; tehnoloogia võimaldab arendada teenuseid ja igal inimesel on individuaalsed vajadused, mida hea teenusepakkuja peab mõistma ja suutma rahuldada.

Teenus on väga lai mõiste, millele ühest definitsiooni on keeruline leida. Teenust võib kõige laiemalt pidada kogu inimtegevust, kus kõik inimlike vajaduste rahuldamise eesmärgil tehtud tegevused on teenused (Perens, 1998, lk 11). Kotler (1991, lk 445) on teenust defineerinud kui tegevust, mis on immateriaalne ja mis ei kuulu kellelegi, mida üks osapool saab pakkuda teisele ning mis ei pea olema seotud füüsilise esemega. Hollins ja Shinkins (2006, lk 8) lisavad, et teenus on esmalt kogum funktsioone, mida organisatsioon pakub kliendile. Teisalt on teenused tegevused, mis tekivad kliendi ja organisatsiooni koostöös ja tegevused, mida organisatsioon viib ellu rahuldamiseks

kliendi vajadusi (*ibid*, lk 8). Seega ollakse üldiselt ühel nõul, et teenus on tegevus, kus osapoolte vaheline interaktsioon toimub mingile probleemile lahenduse leidmiseks. Kolm peamist dimensiooni on seega tegevus, interaktsioon ja lahenduse pakkumine probleemile (Edvardsson, Roos & Gustafsson, 2005, lk 10). Vargo ja Lusch (2004, lk 325) täiendavad, et teenus on teiste hüvanguks kompetentside (oskused ja teadmised) rakendamine tegude, protsesside kaudu.

Toomani (2003, lk 7) arvates on eksitav eristada mõistet teenus teenindamisest, kuna klient tajub teenust terviklikult koos teenindamisega, mis hõlmab kõiki tegevusi ja viise, kuidas teenus temani jõuab ja millist väärtust see kliendile loob. Teenust on võimalik defineerida erinevaid meetodeid kasutades, kuid sageli nähakse teenust sellena, mida materiaalne kaup ehk toode ei ole (Vargo & Lusch 2004, lk 325.)

Siinkohal on vajalik selgitada, mis on toode. Kotler (2011, lk 8-11) on defineerinud toodet kui igasugust kaupa, mida on võimalik kasutada, tarbida või omastada, olgu selleks füüsilised objektid, teenused, isikud, kohad, organisatsioonid või ideed. Seega ei ole toode vaid füüsiline ese. Kotleri (2011, lk 8-11) järgi on tooteid võimalik vaadelda läbi kolme tasandi: põhitoode, tegelik toode ja lisandväärtusega toode, kus iga järgnev tase suurendab kauba väärtust kliendi jaoks (vt Joonis 1).



**Joonis 1.** Toote kolm tasandit (Kotler, 2011, lk 8-11)

Üks levinumaid on nn negatiivdefinitsioon, kus teenuseid võrreldakse toodetega ja tuuakse välja nende erinevused. Vargo ja Luschi (2004, lk 327) arvates on lihtne toodete ja teenuste eristamine aegunud ning ei ole vastavuses tänapäeva turu olukorraga, ega anna õiget sisendit teenuste parendamiseks ja pakub välja, et õigem oleks teenuse



kirjeldamiseks vaadata, kuidas teenused on toodetega seotud. Tabelis 1 on välja toodud teenuste peamised erinevused toodetest ning lisatud Vargo ja Lusch'i poolsed vaatenurgad seniste klassifikatsioonide küsitavusest.

**Tabel 1.** Toodete ja teenuste erinevused

<b>Tunnus</b>	<b>Tooted</b>	<b>Teenused</b>	<b>Täiendused ja kommentaarid</b>
<b>Kombatavus</b>	Materiaalsed	Valdavalt immateriaalsed	Teenustel on sageli materiaalsed tulemused ning tooteid ostetakse sageli mittemateriaalsete kasude pärast
<b>Liikuvus</b>	Transporditavad	Mittetransporditavad	Tänapäeva e-teenused on piire ületavad.
<b>Ladustatavus</b>	Ladustatavad	Ei ole võimalik ladustada	Paljud teenused annavad pikaajalise mõju ning tooted on kaduvad.
<b>Kliendikontakt</b>	Tootmise puhul puudub. Klient on vaid toote kasutaja.	Vahetu kliendikontakt, kus teenuse pakkumine ja kasutamine toimuvad samaaegselt.	Kasutaja on alati seotud väärtuse loomisega, ka toodete puhul.
<b>Kvaliteet</b>	Ühtlast kvaliteeti on lihtne tagada ning seda on võimalik mõõta selgete kvantitatiivsete meetoditega.	Ühtlase kvaliteedi tagamine on keeruline, kuna see on kliendi poolt tajutav ja taandub konkreetsele isikule, kes teenust pakub.	Ka toodetel on kõikumine kvaliteet ning teenused on sageli standartiseeritud.
<b>Heterogeensus</b>	Toode on koguaeg samasugune.	Teenuse ei ole kunagi samasugune kuna sõltub teenindajast ja kliendist.	Tooted võivad ja ongi sageli heterogeenssed ning samas on paljud teenused standartiseeritud.

Allikas: autori koostatud Perens, 1998, lk 12; Moritz, 2005, lk 30-31; Hollins & Shinkins, 2006, lk 8-9, Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005, lk 114-118; Vargo & Lusch, 2004, lk 324 - 332 põhjal.

Autori hinnangul on kirjanduses levinud teenuste tunnused küll üldises plaanis kohalduvad, kuid iga tunnuse juures on erandeid, mis tulenevad muutuvast ühiskonnast, innovatsioonist jne. Nii käivad toodetega kaasas teenused ning teenused võivad omakorda pakkuda ka mõõdetavat tulemust. Iga toote ostmisega kaasneb paratamatult teenus ja teenindus ning teenuse juures mängivad olulist rolli esemed ruumis, visuaalne väljanägemine jne. Teenuse definitsioone on palju ja nagu Vargo ja Lusch (2004, lk 324) seisukohad näitasid, ei ole olemasolevad selgitused täiesti täpsed. Kuna teenused

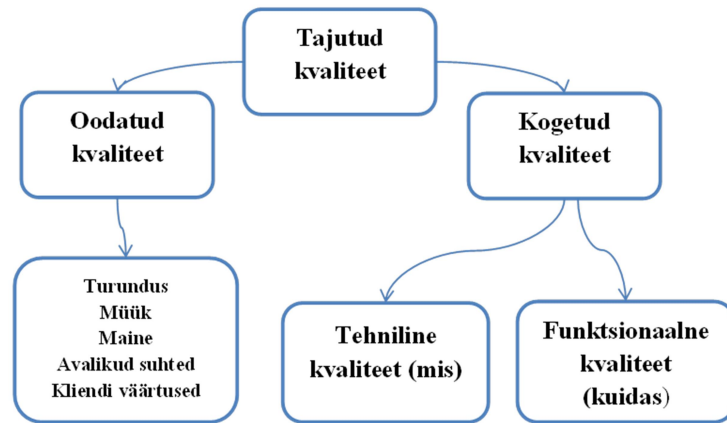
on pidevas muutuses ja kohalduvad areneva ühiskonnaga, tekib autori hinnangul pidevaid mahajäämusi ka teenuse mõiste selgitamises. Sellest tulenevalt võib küll nõustuda, et teenus on tegevus, mille käigus toimub interaktsioon teatud probleemile lahenduse leidmiseks, kuid arvestades pidevate arengutega, on pea võimatu üht kõikehõlmavat definitsiooni välja tuua.

Kuna turul valitseb sarnaste toodete ja teenuste küllus, on kliendi jaoks nende peamine funktsioon muutunud iseenesest mõistetavaks ja rolli hakkavad mängima kaasnevad lisandväärtused (Moritz, 2005, lk 30). Vastavalt Edvardsson, Grustafsson, Roos'i läbi viidud uuringule teenuse defineerimisest, võib nõustuda, et teenus on võimalus väärtusloomeks, kasutades selleks kliendi soove ja koosloomet (*co-creation*) kliendiga (Edvardsson *et al*, 2005, lk 118). Teenuse hulka kuuluvad nii ruum, kus teenust pakutakse, toode ise ja teeninduse viis. Just kliendi rolli teenuse pakkumise juures on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud, sest klient ei ole enam traditsiooniliselt tarbija rollis vaid on muutunud teenuse nn kaasloojaks, kus kliendid aitavad teenust kujundada ja parendada. (Prahalad & Ramaswamy, 2000, lk 80,83).

Grönroosi (2012, lk 1528) järgi hindab klient teenust vastavalt saadud kogemusele nii saadud tulemuse põhjal (tehniline kvaliteet – mis?) kui viisil, kuidas tajutakse kogu protsessi (funktsionaalne kvaliteet – kuidas?). Funktsionaalse kvaliteedi juures mängib aga klient ise tähtsat rolli, luues koos teenindajaga teenust (*co-creation*). Teenuse jooksul tekib mitmeid pidepunkte (puutepunkte) teenuse koosloomeks, mida mõlemad osapooled peavad kasutama väärtuslooval viisil (Grönroos, 2012, lk 1528). Nii on koosloomes tähtis klient, teenuspakkuja ning nende omavaheline interaktsioon (Terblanche, 2014, lk 3). See aga tähendab, et teenused ei ole kunagi samasugused, kuna kliendid tajuvad teenust erinevalt ja selle moodustavad kõikidest puutepunktidest saadud kogemused (Moritz, 2005, lk 30).

Teenuse kvaliteeti hinnatakse üldiselt subjektiivselt, kuid teenuse hindamise juures mängivad rolli nii oodatud kvaliteet kui reaalselt kogetud kvaliteet (Grönroos, 2000, lk 67). Klient kujundab oodatava kvaliteedi vastavalt enda ja teenuspakkuja olemasolevatele võimalustele ning kujundab ideaalse viisi, kuidas ressursse ühiselt koosloomes kasutada (Hilton, Hughes, Little & Marandi, 2013, lk 5). Teenuse kvaliteedi hindamine

taandub seega ühelt poolt tehnilise kvaliteedi ning teisalt funktsionaalse kvaliteedi tajumisele (vt joonis 2). Tajutav kvaliteet moodustub ootustest ning reaalselt kogetud elamusest.



**Joonis 2.** Teenuse kvaliteedi tajumine (Grönroos, 2000, lk 67)

Tajutud kvaliteedi võrdlemisel oodatud kvaliteediga võimaldab mõõta kliendirahulolu teenuse suhtes (Buttle, 2009, lk 44). Ootuste-tajutud kogemuste mudel (*expetations-disconfirmation model*) võtab arvesse kliendi ootused, mis moodustuvad enne teenuse kasutamist ja tajutud kogemuse, mida tajutakse peale reaalselt teenuse tarbimist (*ibid*). Kui ootustele ei ole vastatud, on klient rahulolematu, kui need on ületatud on tegemist kõrgendatud rahuloluga (*ibid*). Kuna teenuste puhul mängib enamasti rolli just funktsionaalne kvaliteet, kerkib esile väärtus, mida kliendile pakutakse. Protsessi, mille käigus väärtust pakutakse, nimetatakse väärtusprotsessiks (Grönroos, 2004, lk 108). Väärtuse tunnetamisel mängib rolli ka viis, kuidas teenust pakutakse. Põhiteenus ise ei pruugi olla niivõrd väärtuslik, kuid kui viis, kuidas seda pakutakse ja kliendi ja pakkuja vaheline suhe mõjub kliendile väärtuslikult, kaalub see mittepiisava põhiteenuse üle. Samamoodi võib positiivset mõju avaldada ettevõtte hea maine. (Grönroos, 2004, lk 108).

Kui klient kasutab teenust või ka toodet, osaleb ta paratamatult ka brändi kujundamises ja arendamises. Klient ei osale vaid klienditeeninduse ühisloomes, vaid võib olla osa turundusest ja müügist, aidata luua uusi tooteid jne, ning seeläbi määrata, kas ta kasutab

pakkujateenuseid ka edaspidi, või mitte (Terblanche, 2014, lk 3). Ramaswamy ja Gouillart (2010, lk 240) on tõestanud, et ettevõtted, kes kasutavad koosloomet, loovad kasutajatele kogemusi ning saavutavad suurema edu ja kasumlikkuse. Koosloome on seega protsess paljude osapoolte vahel, mille käigus toimub olemasolevate ressursside ühendamine (Vargo, Maglio & Akara, 2008, lk 147). Nii on kadunud distantse teenusepakkuja ja kliendi vahel ning kliendid soovivad aina rohkem olla aktiivsed osalejad teenuse pakkumise protsessis (Ind, Fuller & Trevail, 2012, lk 33). Olles osa teenusest, annab klient tagasisidet vastavalt oma oodatud ja kogetud kogemusele, millest saavad teenusepakkujad õppida, selle põhjal teenust restruktureerida ja kohendada kliendi soovidele vastavaks (Ind *et al.* 2012, lk 19). Teenusepakkuja peab omakorda olema avatud dialoogile ja võtma avatud positsiooni, et kliendi panust väärtustada ja see enda kasuks tööle panna (Prahalad *et al.* 2000, lk 82). Seega peavad ettevõtted näitama välja tõsist huvi kliendi tagasiside vastu ja sellest ka õppima (Grönroos, 2004, lk 107). Siinkohal tulebki mängu teenusedisain. Iga ettevõtte, kes pakub teenuseid, peab edu saavutamiseks tegema uurimustööd, arendama ja looma uusi lahendusi (Moritz, 2005, lk 30).

Teenuse on traditsiooniliselt olnud seotud teenindamise ehk teenuse pakkumise tegevusega. Täna on teenus pigem tegevuste kogum, kus toimub väärtusloome klientidega ning selle kaudu ettevõttele kasu toomine. (Edvardsson *et al.* 2005, lk 118; Tooman, 2003, lk 67). Nii on teenuse juures oluline teenus ise, kuid eesmärkide ja kasumi saavutamiseks on vajalik ka mõelda kliendi ja teenindaja omavahelisele suhtlusele ning kliendi panusele. Edukamate tulemuste nimel tuleb mõista klienti ning kujundada teenus ja selle pakkumise viis kliendi ootustele ja soovidele vastavaks. Kuidas ja milliste meetoditega seda teha, selgitatakse järgnevas peatükis.

## **1.2. Teenusedisaini teoreetilised lähtekohad**

Käesolev peatükk annab ülevaate, mis on disain ja disainmõtlemine, selgitatakse täpsemalt, mida kujutab endast teenusedisain ning millist kasu see ettevõttele toob. Lisaks antakse ülevaade teenusedisaini peamistest etappidest ning meetoditest, mis on loodud abistamiseks disainerit teenuste loomise või arendamise protsessis.

Kuna maailm liigub üha rohkem teenusepõhisele majandusele ja teenuse erinevad vormid moodustavad suure osa innovatsiooni ja konkurentsi kasvust ja jätkusuutlikusest, on teenuste puhul üha rohkem vajalik tähelepanu pöörata disainile ja tarbijakesksele lähenemisele (Meroni *et al.*, 2011, lk 11-12). Teenuste domineerimisega maailma majanduses on muutunud ka ettevõtete strateegiad – enam ei piisa konkureerimiseks ainult põhitegevuse heast pakkumisest, vaid tuleb liikuda kliendikogemuse loomise korraldamisse, luues pikaajalisi emotsionaalseid sidemeid koostöös klientidega (Bitner *et al.*, 2008, lk 67).

Turu ja tarbimise muutumine on toonud kaasa disaini aktiveerumise, loomaks konkureerivad tooteid ja teenuseid muutuvale tarbijaskonnale (Bruce & Bessant, 2001, lk 1). Disain selgitab välja kliendi vajadused, soovid ja motivaatorid. Disain tagab, et toodete, teenuste üldine kasutajakogemus on kasutatav, kasulik ja soovitud ning sealjuures ka efektiivne, tõhus, majanduslikult elujõuline ja tehniliselt teostatav. Disain on seega inimkeskne ja lahendusi otsiv tegevus, mis tähendab kavandamist, planeerimist ja loomist (Best, 2010, lk 12). Disain kasutab inimese loovust uutele või olemasolevatele turgudele uute toodete toomiseks või olemasolevate toodete või teenuste arendamiseks (Huertas-García & Consolación-Segura, 2009, lk 820). Disain vaatab kliendikogemust, kogu teenuse või toote elutsüklis alustades teenuse vajaduse tekkimisest kuni selle kasutamise lõpetamiseni. (Moritz, 2005, lk 35–40). Hollins ja Shinkins (2006, lk 52) on defineerinud disaini kui korduvat protsessi, mis idee või turuvajaduse põhjal loob teenuse a või toote ja viib selle turule.

Hästitjuhitud disainiprotsess tagab Hollinsi ja Shinkinsi (2006, lk 57) hinnangul uute teenuste konkurentsivõime, turvalisuse, kliendirahulolu ja kasumlikkuse. Kuna turg on pidevas muutuses, võimaldab järjepidev disainimine teenustel muutustega kaasa minna ja viib ettevõtte eduka toimimiseni (Hollins *et al.*, 2006, lk 57). Veel enam, edukuse tagamiseks tasub integreerida disain ja innovatsioon ettevõtte kultuuri (Bruce *et al.*, 2001, lk3).

Disainimõtlemine on viis lahenduste välja töötamiseks. See on kõrge osalusega, dialoogipõhine ja probleemile suunatud lähenemine, mille iteratiivne korduv loomus

viitab pidevale arengule (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen, 2015, lk 200). Stickdorn ja Schneider (2011, lk 26) on välja toonud disainmõtlemise viis tunnust:

- teenuseid tuleb vaadata ja kogeda läbi kliendi silmade;
- kõik sidusrühmad on vajalik kaasata teenusedisaini protsessi;
- teenust tuleks vaadata kui järjestikkuseid omavahel seotud tegevusi;
- teenuseid tuleks mõista ja teadvustada füüsiliste toodete tunnuste kaudu;
- arvesse tuleks võtta teenuse kõiki osasid ehk selle terviklikkust.

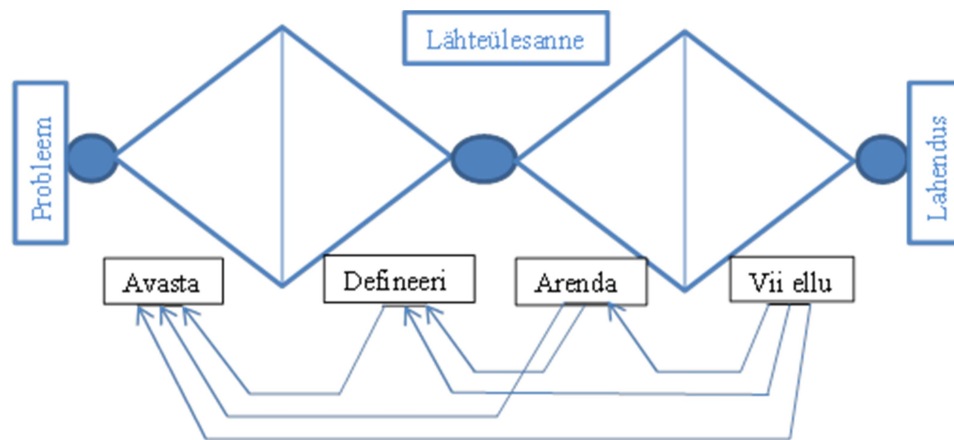
Disainmõtlemine toetab erinevate sidusrühmade koostööd, et saavutada ettevõtte edu ja eesmärgid läbi parandatud kliendikogemuse, töötajate rahulolu ja uute tehnoloogiate kasutuselevõttuga (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 39). Disainmõtlemine lähtub seega kasutaja vajadusest, lubades kliendil öelda, milliseid uusi tooteid ja teenuseid ta soovib ja mida oleks vaja luua (Best, 2010, lk 18). Nii on klient kaasatud disainiprotsessi ja kliendi vajadused leitakse kasutajakogemusi uurides (Best, 2010, lk 18). Sidney Gregory (viidatud läbi Hollins *et al.*, 2006, lk 58) on öelnud, et disainiprotsess on koguaeg sama, olenemata kas disainitakse katedraali ehitust, õlitehast või raamatukirjutamist. Teenusedisaini mõistet saab seega defineerida samadel alustel, kui disaini, kuid nagu nimigi ütleb, keskendub see teenustele.

Teenusedisain loob arusaama kliendi kogemusest, kogu protsessist, millega klient teenust saades kokku puutub (Bitner *et al.*, 2008, lk 70). Hästi pakutud teenus toob suurema tõenäosusega kaasa oodatud teenuse kvaliteedi ja kliendipoolse positiivse kogemuse, mis mõlemad tagavad kliendi lojaalsuse ja ka edu (Bitner *et al.*, 2008, lk 70). Nii loob teenusedisain süsteeme ja protsesse, mis on mõeldud pakkuma kliendile terviklikku teenust. Teenusedisain aitab luua või parendada olemasolevaid teenuseid, muuta need klienditele kasutatavamaks ja ihaldusväärsemaks ning kasulikuks ja efektiivseks ettevõttele (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 23). Disain aitab seeläbi ettevõttel suurendada kasumit, kasvatada turgu, saavutada edu konkurentide ees, uuendada aegunud või ebapopulaarseid kaupasid, luua kasvustrateegia ja tuua turule uusi tooted/teenuseid (Bruce *et al.*, 2011, lk 8).

Teenusedisain loob Moritzi (2005, lk 35- 40) hinnangul üleüldise teenuse kogemuse ning sealjuures disainib ka protsessi, kuidas teenust pakkuda. Teenusedisain tähendab

kliendi, organisatsiooni ja turu mõistmist, ideede välja töötamist ja nende kujundamist teostavataks lahendusteks (*ibid*, lk 35-40). See on pikaajaline protsess, mille käigus integreeritakse teenusepõhine mõtteviis kogu organisatsiooni kultuuri (Moritz, 2005, lk 35-40). Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenusedisaini eesmärk on rahuldada kliendi vajadusi ja ootusi (Huertas-García *et al.*, 2011, lk 821) ja sellega pidevalt tegelemine aitab tagada suurema kliendirahulolu, kontrolli oma pakutavate teenuste üle ja sealjuures ka suurema kasumi (Hollins *et al.*, 2006, lk 8).

Teenusedisain on korduv protsess, mis ei liigu lineaarselt algusest lõpuni, vaid võib pöörduda korduvalt tagasi eelmiste etappide juurde (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 117; Kumar, 2013, lk 8-9) (vt joonis 3). Disainiprotsess on seega holistiline ja iteratiivne. Teenusedisaini etappe on jagatud mitmeti. Olemas on nii kolme, kui ka seitsmeetapilisi käsitusi, kuid üldiselt kannavad nad kõik sama ideed (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 118; Huertas-García *et al.*, 2011, lk 823; Moritz, 2005, lk 123; Kumar, 2013, lk 8). Üks levinumaid on Suurbritannia Disaini Nõukogu loodud topelt-teemanti mudel (*Double Diamond*) (vt joonis 3), mis jagab disainiprotsessi neljaks osaks – *discover*, *define*, *develope*, *deliver* ehk avasta, defineeri, arenda, vii ellu (Eleven Lessons, 2007, lk 6).



**Joonis 3.** Teenusedisaini etapid ja nende vahelised seosed (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 115; Eleven Lessons, 2007, lk 6)

Samamoodi on neljaks etapiks jaganud disainiprotsessi Stickdorn ja Schneider (2011, lk 117), andes vastavatele etappidele veidi teised nimetused – uuri, loo, peegelda ja teosta (*explore*, *create*, *reflect*, *implement*). Kuigi erinevad autorid kirjeldavad etappe

erinevalt, jääb nende üldine mõte siiski samaks ning erisused teenusedisainimise protsessis tulenevad vaid kasutatavatest meetoditest (Moritz, 2005, lk 121).

Joonisel 3 (lk 14) on näha neljaetapiline disainiprotsess, kus esimeses avastamise etapis kaardistatakse olemasolev olukord ning teises, defineerimisetapis toimub leitud probleemide ja kitsaskohtade analüüsimine ja nende allikate tuvastamine. Esimesed kaks etappi lõpevad probleemi kirjeldamise ja lähteülesande ehk disaini briifi koostamisega. Disaini briif kirjeldab teenust ja selle probleeme ning pakub lahendusi teenuse edasiseks disainimiseks. Kahes viimases etapis toimub täpsem disainimine ja valitud lahenduse elluviimine. (Moritz, 2005, lk 181; Eleven Lessons, 2007, lk 14)

Käesolevas töös keskendutakse kahele esimesele etapile ja empiirilises osas teenuse reaalse disainimisega ei tegeleta. Autor keskendub teenuse hetkeseisu identifitseerimisele ning selgitab välja probleemsed kohad. Seetõttu keskendutakse ka teoorias peamiselt kahele esimesele etapile. Meetodeid, mida teenusedisainis kasutatakse on palju ning sageli kasutatakse sama meetodit erinevates etappides (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 140). Kuna etapid ei ole selgelt piiritletud, võivad tegevused kattuda ning millist meetodit millises etapis kasutada, jääb disaineri valikuks vastavalt projektile ja teenuse loomusele (*ibid*). Järgnevalt antakse ülevaade teenusedisaini erinevatest etappidest.

Kuigi teenusedisaini eesmärk on tõsta klient esiplaanile, siis disainimise protsessi algus klienti ei puuduta. Esmalt on vajalik mõista ettevõttekultuuri ja eesmärged, mida organisatsioon on endale püstitanud. Kuna teenusedisain eeldab koostööd, peab disainer selgitama, kui palju ettevõttes disainimist rakendatakse ja kas töötajad on valmis kliendikeskseks mõtteviisiks. Seejärel tuleb identifitseerida ja sõnastada probleem. Enamasti tuleneb probleem ettevõtte seest ning avaldab mõju kliendile (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 120).

Avastamise etapis tuleb selgitada, mida praegused ja potentsiaalsed kliendid tahavad, ootavad, mis neid motiveerib, tuleb arvestada kliendi soove, selgitada võimalused, kuidas neid rahuldada ja seda kõike ettevõtte eesmärged, jätkusuutlikkust ja võimalusi silmas pidades (Moritz, 2005, lk 125; Stickdorn *et al.*, 2011 lk 121). Viimaks tuleb leitu



üles märkida, et teenuse struktuur ja kogu protsess oleks visuaalselt näha. See võimaldab teenuse erinevaid aspekte lihtsamalt muuta (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 121). Esimeses etapis püüavad disainerid avastada teenuse uusi perspektiive. Selleks on vajalik asetada end kliendi, ettevõtte töötajate, konkurentide positsiooni, et avastada uusi teenuse kogemuse dimensioone. Esimeses etapis pannakse alus kogu ülejäänud protsessile ja seega on hädavajalik, et tulemused oleksid põhjalikud. (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 141)

Esimese etapi sisse käib ka ühiskonnas toimuva kaardistamine. Selleks on vaja pidevalt jälgida toimuvaid muutusi, tehnoloogilisi arenguid jne, mis võivad avaldada mõju tulevikule ja luua uusi trende (Ojasalo *et al.*, 2015, lk 203; Kumar, 2013, lk 16). Lisaks tuleb esimeses etapis selgitada välja isikud ja kõik asjasse puutuvad osapooled (huvigruppide kaardistamine) ning uurida keskkonda, mis teenust ümbritseb ja seda mõjutab (Kumar, 2013, lk 8). Huvigruppide kaardistamine on meetodina kasutusel ka käesolevas töös. Valik avastamise etapis kasutatavaid meetodeid on täpsemalt kirjeldatud lisas 1.

Teine, defineerimise etapp tähendab esimeses etapis leitu analüüsimist. Just siin toimub kõige ulatuslikum tegevuste kordumine, kus käiakse välja ideid ja testitakse neid uuesti ja uuesti. Pidev iteratsioon on vajalik tagamaks, et käiku lastakse toimiv lahendus, kuna juba töösse lastud idee muutmine on juba oluliselt keerulisem ja ka kulukam. Defineerimise etapp ei ole niivõrd vigade vältimine, kuivõrd nende võimalikult detailne väljatoomine. (Ojasalo *et al.*, 2015, lk 122) Siin toimub avastamise etapis leitu läbi töötamine, probleemidele lahenduse leidmine ja lahendusteks välja pakutud ideede prototüüpide loomine. Defineerimise etapp lõpeb selge probleemide definitsioonidega ja plaaniga kuidas neid lahendada läbi disainitud toote või teenuse (Eleven lessons, 2007, lk 14).

Tegemist on genereeriva staadiumiga, kus võetakse arvesse esimeses etapis leitu. Selleks, et leida võimalikult terviklik lahendus, on tähtis kasutada ka kõikide sidusrühmade abi – sh kliendid, töötajad, disainerid ja muud teenusega kokku puutuvad osapooled. Siin hakkab olulist rolli mängima koosloome, kus kasutatakse kliendikeskset

lähenemist ja võetakse arvesse kogu klienditeekonda ja kõiki puutepunkte. (Ojasalo *et al.*, 2015, lk 123)

Sageli kasutatav meetod defineerimise etapis on persoonade loomine. Persoon on nn fiktiivse tüüpkliendi loomine, kus luuakse profiilid kirjeldamaks kindlat kliendigruppi vastavalt nende huvidele ja eelistustele. Persoon koondab ühe kindla klienditüübi soovid, motivaatorid, eesmärgid jne. Persoonade loomine aitab disaineril mõista paremini klienti ja seeläbi parandada teenust vastavalt tüüpklientide soovidele. (Kumar, 2013, lk 210).

Hea ülevaate teenusest annab ka teenuse plaan, mille käigus kaardistatakse kogu klienditeekond, selgitatakse välja kõik protsessid, mis teenuse juurde käivad ning kitsaskohad, mis probleeme võivad tekitada (Moritz, 2005, lk 177). Teenuse plaani annab hea ülevaate teenuse käigus toimuvast. Sealjuures tuuakse eraldi välja isikud, kes teenusega soetud on ja asukohad, kus teenus toimub. Teenuse plaan sisaldab ka klienditeekonda. Klienditeekond annab detailse ülevaate kõikidest sammudest ja etappidest, mis klient teenuse käigus läbib. Klienditeekonna kaardistamine loob võimaluse teenust vaadata kliendi perspektiivist ja visualiseerib valikud, mille ees klient teenust kasutades seisab ja näitab, milliste huvigruppidega klient kokku puudub ja kuidas erinevad huvigrupid omavahel seotud on. Klienditeekond aitab luua hea ülevaate kliendi tegevustest ja puutepunktidest ning aitab seeläbi leida kitsaskohad, mis protsessi pikendavad ja kliendile ebameeldivusi valmistavad. (Kumar, 2013, lk 183)

Käesoleva uurimustöö käigus luuakse nii persoonad kui teenuse plaan ning kaardistatakse klienditeekond, kuna see kuulub teenuse plaani hulka. Lisaks tuuakse empiirilises osas välja huvigrupid. Kõik kasutatavad meetodid aitavad kaardistada hetkeseisu, mõista paremini klienti soove ja leida teenuse kitsaskohad. Teises etapis kasutatavaid meetodid on täpsemalt välja toodud Lisas 2. Teine etapp enamasti lõpeb konkreetse probleemi defineerimisega ja plaani esitamisega, kuidas seda lahendada (disaini briif, lähteülesanne), seal annab ettevõtte kinnituse disainiprotsessiga jätkamiseks või katkestatakse teenuse edasine disainimine (Eleven lessons, 2007, lk 18).

Kolmandas, arendamise etapis hakatakse eelmistes etappides selgunud probleemide lahenduseks välja käidud ideid edasi arendama ja testima (Stickdorn et al., 2011, lk 124; Eleven Lessons, 2007, lk 7). Kui toodete puhul luuakse selles etapis prototüüpe, siis teenuseid arendades on levinud läbimängu meetodid, kus toimub teenuse testimine ja saadakse kõige adekvaatsemat tagasisidet (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 125). Viimases etapis toimub uue disainitud teenuse turuletoomine (Eleven Lessons, 2007, lk 24), mis hõlmab endas muutusi kogu ettevõtte kultuuris ja nõuab koostööd kõikide osakondade vahel (Stickdorn *et al.*, 2011, lk 126). Täpsemalt kahe viimase etapi kohta on võimalik lugeda lisadest 3, 4, 5 ja 6.

Teenusedisainimine ühendab endas elemente juhtimisest, marketingist, uurimustööst ja disainist. Asutused, kes teenusedisaini kasutavad, peavad mõistma, et see tähendab mõtteviisi muutust, kuna inimesed, kes töötavad teenuspakkujana ja mõjutavad oma tööga puutepunkte, mida klient kogeb, töötavad harva koostöös. (Moritz, 2005, lk 169)

Autori hinnangul on teenusedisaini toimimiseks vajalik, et kõik asjasse puutuvad osapooled mõistaksid, mida püütakse saavutada, on protsessi seotud ja panustavad selle õnnestumisse. Teenusedisaini juures on olulisim koostöö. Enamus disaini meetodeidki saavad toimida vaid teistega koostöös – üksi on keeruline, kui mitte võimatu midagi korda saata. Eduka teenuse loomiseks peavad ühel meelel olema ettevõtte juhid, töötajad ja teised partnerid ning kogu disainiprotsessi juures keskendumine sellele, mida klient väärtustab, sest kliendi rahulolu on võti ettevõtte edukusse.

### **1.3. Ettevõtlusele suunatud tugiteenused ja nende arendamise vajalikkus**

Ettevõtlus täidab ühiskonnas väga olulist rolli. Valitsuse ülesanne on luua ettevõtluse soodustamiseks sobivad tingimused, olgu selleks kas taristu loomine, koolituste korraldamine, õppekavade loomine, informatsiooni ja nõuannete jagamine turunduse, maksusüsteemide, ekspordi ja muu seotud teemade kohta või rahalise toetuse pakkumine. Kõik pakutavad teenused moodustavad ettevõtlust toetava tugisüsteemi.

Tugiteenuste kasutamise seotust eduka äritegevusega on tõestanud mitmed uuringud (Harrington et al. 1991, Berry-Lound & Parsons 1994, Ilersis 1994, Bryson et al. 1997, viidatud Bennet & Robson, 1999, lk 156 vahendusel). Ettevõtluse toetamiseks on olemas erinevaid tugisüsteeme. Pakutavad teenused on erinevad nii oma loomult, mahult kui olemuselt. Enamus riikides on olemas lai valik teenusepakkujaid, kes ettevõtlust toetavad (Pages, 2005, lk 5). Ettevõtluse tugisüsteem ühendab endas kõik olulised tugiteenuse pakkujad, tegutseb vastavalt kokkulepitud protseduuridele ja pakub kliendikeskset ja kogumit avaliku- ja erasektori teenustest (*ibid*, lk 5). Seega kuuluvad tugisüsteemi nii need, kes teenust pakuvad kui ka teenuse tarbijad – ettevõtjad, ettevõtted. Laias plaanis on tugiteenused suunatud ettevõtlusele kui protsessile, millega kaasneb isik, kes ettevõtlusega tegeleb ning ettevõtte kui majandusüksus, mille kaudu ettevõtja tegutseb (Kuura, 2001, lk 17-18). Ettevõtlus on äriühingu või FIE (füüsilisest isikust ettevõtja) tegevus, mille eesmärk on tasu eest pakkuda kaupasid või teenuseid. Ettevõtte on majandusüksus, kes taotleb kasumit ning ettevõtja on füüsiline isik, kes kaupa või teenust tasu eest pakub (Best, 2010, lk 13).

Seega on kõige õigem öelda, et tugiteenused on mõeldud ettevõtluse toetamiseks, kuid olenevalt tugiteenuse pakkujast ning toetuse iseloomust, on see suunatud majandusüksusele ehk äriühingule või seda juhtivale isikule ehk ettevõtjale. Kui Eestis on 13% tööealisest elanikkonnast seotud ettevõtlusega, siis 2/3 neist on teinud otsuse sundolukorras, kus ettevõtlus on ainus võimalus elatise teenimiseks (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia, 2013, lk 15). Seega on autori arvates elutähtis tagada ettevõtte jätkusuutlikkus, kuid sageli ei ole ettevõtetega seotud isikutel piisavalt teadmisi eduka äri loomiseks ja juhtimiseks, kuna äriга on alustatud muude võimaluste puudumisel. Näiteks võib koondatud tööealine inimene sattuda olukorda, kus tiheda konkurentsiga tööturul on võimatu leida uut motiveerivat töökohta ning sissetuleku tagamiseks ei jää muud üle, kui ise ettevõtlusega tegelema hakata. Nii kerkivad esile ettevõtlust toetavad tugiteenused ja nende vajalikkus. Kuna tugiteenuseid vajavad peamiselt väikeettevõtjad, kes on alles äriга alustamas, on käesolevas töös keskendutud tugiteenuste vajaduse kohalt peamiselt mikro- ja väikeettevõtetele. Vastavalt Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni kodulehel (<http://www.evea.ee>) välja toodud kriteeriumitele, peetakse alla kümne töötajaga ettevõtet mikroettevõtteks ning 10-49 töötajaga ettevõtet

väikeettevõtteks. Sageli liigitatakse viimased kokku ühe termini VKE (väike- ja keskmise suurusega ettevõtte) alla.

Turg jaguneb suuresti kaheks – need kes vajavad abi (ettevõtted ja ettevõtjad) ning need, kes pakuvad toetust (valitsused ja selle allasutused, rahvusvahelised institutsioonid ja teised organisatsioonid). Ettevõtluse tugiteenused võivad olla nii rahalised-, kui mitterahalised toetused, mida pakuvad teised isikud, ettevõtted või riik. Tugiteenuseid võivad pakkuda pangad, agentuurid, äripartnerid, valitsuse organisatsioonid, meedia ja ka perekond, sõbrad ja teised. (Rakicevic, Omerbegovic-Bijelovic, & Lecic-Cvetkovic, 2016, lk 31)

Kuna eraettevõtted (sh pangad) ei soovi toetada riskantseid äriplaani toetamisel, mille loojatel ei ole varasemat kogemust ja risk investearingu kaotusel suur, mängivad ettevõtluse toetamisel aina suuremat rolli avaliku sektori tugiteenuste osutajad (Cancino & Bonilla, 2014, lk 1739). Avaliku sektori asutused saavad toetusi jagada tänu Euroopa Liidu struktuurifondidele, millega soovitakse hoogustada majandsuskasvu ja töökohtade loomist (Majandus- ja..., 2013). Toole ja Turvey (2009, lk 45) uskusid, et avaliku sektori tugiteenuste pakkujad avavad toetust andest alustavale ettevõtjale tee erasektori toetuse pakkujate juurde. See tähendab, et esmase toetuse andmine tõstab ettevõtte võimalusi saada hilisemat finantseerimist ka teistest allikatest (*ibid*). See annab olulise panuse ja kindlustunde alustavale ettevõtjale.

Kuigi uusi ettevõtteid luuakse igal aastal palju, on ka suur hulk neid, kes hävivad ja on sunnitud ettevõtte sulgema. Curran ja Blackburn (2000, lk 185) vaatlesid ligi 2000 uut ettevõtet kuue aasta pikkuse perioodi jooksul, kellest vaid 20% uurimisperioodi lõpus endiselt tegutsesid. Veelgi enam, 30% uuritutest lõpetasid tegevuse juba esimese pooleteise aasta jooksul. Aldich (viidatud läbi Yusuf, 2010, lk 297) leidis, et ellu jäävad pooled alustavatest ettevõtetest ning allesjäänutest vähem kui 10% suudavad tagada kasvu. Viimase uuringu tulemused on küll positiivsemad, autori hinnangul on edukuse määr endiselt madal. Tegevuse lõpetanud ettevõtete panus riigi majandusse oli seega väike ja lühiajaline ning ei kandnud endas kandvaid eesmäärke – ei loodud uusi töökohti, ega panustatud riigi majandusse. Sellest tulenevalt kerkib küsimus, mis on need põhjused, miks suur hulk ettevõtteid varajases tegevusfaasis ebaõnnestub, kas läbi

mõeldud tugiteenused aitaksid seda leevendada ning veelgi enam, milliseid tugiteenuseid ettevõtted vajavad.

Väikeettevõtteid iseloomustab, et enamasti on juht (id) ja omanik(ud) sama(d) isik(ud), neil on madal võimekus, on suunatud kindlale turunišile ja neil on üldiselt piiratud rahalised ressursid. Väikeettevõtetel on mitmeid eeliseid nagu paindlikkus, vähene bürokraatia, väiksem võimudistants, paremad võimalused reageerida turul toimuvatele muutustele jne. Kuna aga ressursid on väikeettevõtetes piiratud, on selge, et sellised ettevõtted vajavad välist abi. (Rakicevic et al., 2016, lk 31)

Ramsden ja Bennett (2005, lk 229) jagasid ettevõtlust toetavad tugiteenused kaheks olenevalt tulemustele, mida toetus pakub - pehmed ehk subjektiivsed (paremad juhtimisoskused ning võime tulla toime kerkivate probleemidega) ja kõvad objektiivsed tulemused (käibe ja kasumi kasv, kulude vähenemine). Toetatakse seega ühelt poolt ettevõtet (finantstugi) ja teisalt ettevõtjat (isiklikud kompetentsid).

Alustavad ettevõtjad on sageli haavatavad just algusstaadiumis. Lorrain ja Laferté (2012, lk 38) usuvad, et alustava ettevõtja peamine probleem on ressursside leidmine. Olgu selleks stardikapital, tööjõud või tehnoloogia (Yusuf, 2010, lk 297). Väga olulist rolli mängib sealjuures finantsressursside puudus. Kuna ettevõtte loomine nõuab ressursse, panevad omanikud kõik vabad vahendid algkapitali ning sageli laenatakse puuduolev summa lisaks sõpradelt ja sugulastelt (Rakicevic et al., 2016, lk 31). Rahapuuduse kõrval kerkivad aga teravalt esile juhtide isiklikud probleemid ja mitmekülgsede juhikompetentside puudumine, mis pärsivad ettevõtte töö korraldamist (Lorrain & Laferté, 2012, lk 46). Raskusi valmistab personali leidmine ja juhtimine, marketingi ja müügi elluviimine ning toime ei osata tulla stressiga ega piisavalt hästi aega planeerida (ibid).

Seega kuigi ettevõtjad pöörduvad sageli tugiteenuste poole just rahalise abi saamiseks, vajatakse autori arvates sama palju, kui mitte rohkem abi igapäevaste juhtimisprobleemidega toimetulekul. Suuresti tuleneb see just väikeettevõtete iseloomust, kus kollektiiv on väike ja üks inimene peab tegelema paljude valdkondadega korraga. Kuna finantsolukord on nn kõva faktor, kipuvad alustavad ettevõtjad seda ka olulisemalt

väärtustama ja pööravad sellele rohkem tähelepanu. Tegelikkuses nõuab ettevõtlus lisaks finantside targale korraldamisele juhilt ka palju rohkem pädevusi, mis ettevõtte käekäiku ja edukust mõjutavad.

Ettevõtlusalase hariduse tähtsust rõhutasid ka Albort-Morant & Oghazi (2015, lk 2128), kuna see võimaldab ettevõtjatel teha paremaid otsuseid ja lahendada kerkivaid probleeme. Nii on ettevõtlusharidusega inimeste loodud ettevõtted edukamad ning nad on rohkem teadlikumad ühiskonnas toimuvatest muudatustest, uutest lahendusest ja innovatsioonist (*ibid*, lk 2128).

Ettevõtetele pakutav rahaline toetus ei ole niivõrd lihtsalt rahaline abi, vaid toetus on mõeldud sihtotstarbeliseks kasutamiseks – kas seadmete, vara ostmiseks, töötajate koolitamiseks, ekspordi kasvatamiseks, tootearenduseks, teenuste loomiseks, protsesside või juhtimise korraldamiseks jne (Rakicevic et al., 2016, lk 31). Seega on vajalik, et juht teeb targad otsused, kuhu saadud toetussumma investeerida. Autori hinnangul on alustaval ettevõtjal on vaja tegeleda paljude valdkondadega ning arvestades, et üldiselt ei ole toetussummad suured, tuleb paratamatult seada prioriteedid ja teha valikud. Need valikud põhinevad kalkuleeritud otsustel ning detailselt läbimõeldud äriplaani. Kui ettevõtte soovib saada välist rahalist toetust, on äriplaani koostamine üldiselt üks alusnõuetest. Siiski on hulk alustavaid ettevõtjaid, kes peavad äriplaani koostamist ebavajalikuks või liialt pingutust nõudvaks (Bewayo, 2010, lk 20). Plaani koostamine võimaldab ettevõtjal luua enda jaoks selge kava, kuidas loodav ettevõtte edukalt toimima saada (*ibid*, lk 20). Bewayo (2010, lk 18) leitu kohaselt, on ettevõtjad, kes äriplaani koostanud, kinnitanud selle vajalikkust, kui olulist alust äriga alustamiseks.

Autori arvates nõuab äriplaani koostamine ettevõtte kõikide detailide läbimõtlemit ja annab selle tegijale infot, kas mõeldud äriplaani reaalselt ka toimib ning kasu toob. Äriplaani võimaldab välja tuua äriidee positiivsed ja negatiivsed küljed ja anda kindlustunde, et idee on väärtuslik ja tulevikuperspektiiviga. Teiselt võib olla äriplaani tõemoment, kust selgub, et negatiivsed pooled kaaluvad üle positiivsed ning äriga alustamine oleks liialt riskantne.

Motiivid tugiteenuste kasutamiseks on saada rahalist abi, kuid sealjuures ka nõu spetsialistilt. Kahjuks aga ei saada sageli just sellist abi nagu soovitakse, mistõttu ei täida tugiteenused ka oma rolli – ettevõtluse arendamine, mille kasu suurendamine ja seeläbi majanduse elavdamine. Ühelt poolt ei oma ettevõtjad ise piisavalt teadmisi, et mõista ja selgitada, millist abi neil reaalselt vaja on. Teisalt, kuna ei ole tehtud piisavalt uuringuid, mida ettevõtjad tegelikult soovivad, ei vasta pakutavad tugiteenused reaalsele nõuetele. (Yusuf, 2010, lk 304-305) Seega on oluline teenusepakkuja koguda infot, mida klient täpselt soovib, seda arvesse võtta ja vastavalt nõudlusele ka teenust kujundada.

Nagu iga teenuse puhul, mängivad ka ettevõtlusele suunatud tugiteenuse juures olulist rolli teenusega seotud isikud. Alustav ettevõtja on pannud ootused teenusele ning eeldab teatud kvaliteeti, kogemust ja tulemusi (vt joonis 2 lk 11). McMullan (viidatud läbi Yusuf, 2010, lk 297) toob välja viis võimalikku dimensiooni, mille kaudu on tugiteenuse kasumlikkust võimalik hinnata:

- osalemise maht,
- osalejate rahulolu,
- tugisüsteemi maine ja soovitusel,
- subjektiivne hinnang tugiteenuste efektiivsusest,
- tugiteenuste materiaalne kasu,
- osalenud ettevõtjate äride edukus, kasv, kasumlikkus jne.

Tugiteenuste tarbijad saavad tulemusi hinnata ühelt poolt objektiivselt (käive, kasumlikkus ja maksumused), mida sageli teenuste puhul teha ei saa ja teisalt subjektiivselt (toimetulek juhtimisprobleemidega). Kolmanda kriteeriumina lisandub kliendi rahulolu, mida mõjutab lisaks tulemustele viis, kuidas teenust pakutakse (vt ka joonis nr 2, lk 11). (Ramsden et al, 2005, lk 230)

Osalemise maht ja maine küll ei näita autori hinnangul otseselt kasumlikkust, kuid on siiski tugiteenuse juures olulised. Maht näitab head infoliikuvust ja teenusepakkuja poolset turundustööd oma teenuse tutvustamiseks. Maine omakorda mõjutab osalemise mahtu. Seega annab lõpliku hinnangu klient teenusele nende kriteeriumite koosmõjus.



Bennet ja Robson (1999, lk 176) leidsid, et avaliku sektori tugiteenuste pakkujate maine on oluliselt madalam erasektoris töötavate teenusepakkujate omast ning avalikku sektorit seostatakse oluliselt rohkem bürokraatliku organisatsioonikultuuriga ja seda nii töökorraldust kui personali arvesse võttes. Avaliku sektori tugiteenuste pakkujaid seostatakse mittepädeva personali ja infopuudusega, mis seavad pakutava teenuse kvaliteedi tõsise küsimärgi alla (Ramsden et al., 2005, lk 232). Grönroos (2004, lk 108) tõi välja, et kui positiivne maine võib kaaluda üle ebakvaliteetse teenuse, siis võib vastupidiselt halb maine avaldada negatiivset mõju tegelikult kvaliteetsele teenusele.

Nagu kirjeldatud, luuakse suur osa väikeettevõtetest sundolukorras, mis loob suuremad nõudlused ettevõtlust toetavatele tugiteenustele. Ettevõtted tegutsevad kõikidel võimalikel aladel, alustades kalapüügist kuni mööblitööstuseni, ettevõtete juhid on igas vanuses, rahvuses ja erineva haridustasemega. Tänu heterogeensusele on neil ka väga erinevad turud ning ettevõtted vajavad erinevate oskustega tööjõudu, erinevad on ka struktuurid ja eesmärgid. (Curran *et al.*, 2000, lk 184) Seetõttu on ettevõtetel ka väga erinevad vajadused tugiteenustele.

Iga organisatsioon on erinev ja vajab individuaalset lähenemist tagamaks, et asjaosalised saaksid just sellist tuge, mis neile vaja on. Samamoodi peab tugiteenuse pakkujal olema terviklik ülevaade ühiskonnas toimuvatest muutustest, turukäitumistest ja toimuvatest arengutest. Teenusepakkuja peab pingutama, et selgitada välja ettevõtete täpsed vajadused ja nägema vaeva, et pakutav teenus vastaks kliendi ootustele. Mõlemad peavad olema valmis pidevaks õppeks, suutma läbi töötada suurel hulgal informatsiooni ning olema ka head suhtlejad. Vaid sellisel puhul on teenus kasumlik ja efektiivne mõlemale osapoolale ja täidab püstitatud eesmärgi – ühelt poolt aitab kujundada riigi ettevõtlusmaastiku ja aidata kaasa selle toimimisele, teisalt pakkuma vajalikku tugiteenust alustavale ettevõtjale, kes saab sisendi eduka äri loomiseks.

## **2. TÖÖTUKASSA ALUSTAVALE ETTEVÕTJALE SUUNATUD TOETUSE KUI TEENUSE ARENDAMINE**

### **2.1. Ülevaade ettevõtluse alustamise toetuse teenusest ja metoodika kirjeldus**

Empiirilises osas antakse ülevaade Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenusest ning selgitatakse töötukassa kui asutuse eesmärke ja tööpõhimõtteid. Alapeatüki lõpus kirjeldatakse uurimismetoodikat ning selgitatakse, milliste meetoditega uurimustöö läbi viidi, leidmaks vastused püstitatud uurimisküsimusele. Alapeatükis välja toodud informatsioon põhineb dokumendianalüüsist Eesti Töötukassa koduleheküljel avaldatud informatsioonist.

Eesti Töötukassa on avalik-õiguslik juriidiline isik, mis korraldab ühelt poolt töötuskindlustust, et tagada sissetulek tööotsingute ajal ja kaitsta tööandjate huve ning teisalt viib ellu tööpoliitikat tagamaks tööealise elanikkonna võimalikult kõrge tööhõive ning ennetada pikaajalist töötust ja tööturult tõrjutust. Eesti Töötukassa alustas tegevust 2002. aastal ning 2009. aastal võttis üle Tööturuameti ülesanded. Eesti Töötukassa keskkontor asub Tallinna linnas ning asutusel on osakonnad ning bürood kõikjal üle Eesti. (Töötukassast, 21.09.2015)

Eesti Töötukassa ülesanneteks on suurendada tööga hõivatust, ennetada töötust ja lühendada töötuse kestust. Töötukassa püüab igati aidata kaasa tööhõive suurenemisele ja usub, et igale inimesele on olemas sobiv töö, mis tagab talle majandusliku toimetuleku. Töötukassa hindab personaalset lähenemist, kus iga tööotsijaga tegeleb personaalne nõustaja, kes tunneb tööturu ja kliendi individuaalseid võimalusi ja vajadusi. Selleks on töötukassa seadnud endale põhimõtte toetada inimesi tööelu vältel,

olla abiks tööturule sisenemisel, pikalt eemal olnud inimestele tööle naasemisel ja pakkuda tuge töökohal püsimisel. (Eesti Töötukassa, 2015)

Ülesannete täitmiseks pakub töötukassa mitmekülgset abi töö leidmisel ning püüab samal ajal tõsta teenuste mõju ja kvaliteeti ja jõuda suurema hulga abivajajateni. Ühe teenusena pakub Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetust (EvAT), mille näol on tegemist töötule antava rahalise abiga (kuni 4474 eurot), eesmärgiga pakkuda eraisikule rahalist abi oma ettevõtte loomiseks, toetada töökohtade loomist ning motiveerida ja toetada inimesi ettevõtlusega alustamisel (Eesti Töötukassa, 2014). Teenust korraldab Tallinna keskkontoris asuv ettevõtlustoetuse osakond. Nagu ka teiste töötukassa teenuste puhul, on EvAT vahend tööhõive suurendamiseks. Toetus pakub ühekordset rahalist abi oma ettevõtte loomiseks ning seeläbi võimalust luua endale töökoht ja teenida raha. Toetust saab taotleda vähemalt 18-aastane töötuna arvele võetud või koondamisteatega töötu, või tööotsijana registreeritud mittetöötav vanaduspensionialine inimene. On vajalik, et taotleja omaks teadmisi ettevõtlusest, olles läbinud kas ettevõtluskoolituse (vähemalt 56 tundi), omama kutse- või kõrgharidust majanduse alal või vähemalt üheaastast ettevõtluskogemust. (Eesti Töötukassa, 2014)

Kuna toetuse eesmärk on pakkuda abi äriühingu või füüsilisest isikust ettevõtja tegevuse alustamiseks, et seeläbi tulu teenida, peavad taotlejal olema piisavad ettevõtlusalased teadmised. Kui vajalikud teadmised on olemas, tuleb see dokumentidega põhjendada. Vastav hariduse või töökogemuse puudumisel on võimalik toetust taotleda ettevõtluskoolituse alusel. Ettevõtluskoolitusi vahendab ka töötukassa, kuid soovijal on võimalik läbida koolitus ka mujal. Koolituse eesmärk on anda isikule baasteadmised ettevõtlusest ja tagada loodava ettevõtte jätkusuutlikkus. Kuna toetusega kaasnevad ka kohustused, on vajalik, et toetuse saajal on piisavalt ettevõtlusalaseid teadmisi äri juhtimiseks ja kasumi teenimiseks. (Eesti Töötukassa, 2014; Ettevõtluse alustamise toetus, 04.01.2017)

Taotlemiseks on vajalik esitada avaldus, dokumendid (CV, ettevõtluskogemust või – haridust tõestavad) ja loodava ettevõtte äriplaani. Vastavalt Tööturuteenuste- ja toetuse seadusele ei anta toetust juba olemasolevale ettevõttele või eksisteeriva äriühingu

osanikuks või aktsionäriks astumiseks. Lisaks ei saa toetust taotleda isik, kelle suhtes kehtib ärikeeld, kel on maksuvõlad või kellele kuulub vähemalt 51% olemasolevast äriühingust. Toetust ei anta ka liiga riskantsele äriplaanile. (Ettevõtluse alustamise toetus, 04.01.2017) Kuna toetuse eesmärk on toetada ettevõtlust, on vajalik tagada, et äriplaan oleks ka reaalne ja teostatav. Kui äriplaani elluviimise juures ilmnevad liialt suured riskid, mis võivad takistada äri jätkusuutlikkust, ei saa taotlus positiivset vastust.

Täitmaks töö alguses seatud eesmärgi, kasutatakse uurimustöö läbiviimiseks teenusedisaini põhimõtteid. Nagu peatükis 1.2. on selgitatud, võimaldab disainimine parendada teenuseid, muuta need klientidele kasulikumaks ja ka seeläbi tulemuslikumaks ettevõttele. Käesolevas töös toetutakse teenusedisaini topeltteemanti mudeli kahele esimesele etapile (vt joonis 3 lk 14). Esmalt on vajalik mõista ettevõttekultuuri ja selgitada, milliseid eesmärgi on ettevõtte endale püstitanud. Mõistmaks, kui palju ettevõttes kliendikeskset lähenemist, teostatakse dokumendianalüüs Eesti Töötukassa kodulehel olevate dokumentide ja andmete põhjal. Lisaks esitati Eesti Töötukassale teabenõue EvAT toetuse statistiliste andmete kohta. Palutud statistilised näitajad edastati e-kirja teel.

Teenusedisaini esimeses etapis on vajalik selgitada hetkeolukord, asetada end kliendi ja teenuse pakkumisega seotud osapoolte positsiooni. Teenusega seotud huvigruppide ja nende motiivide kaardistamiseks viidi läbi intervjuu Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna juhi Gerli Metsaga ning Eesti Töötukassa ettevõtlusosakonna osakonnajuhataja asetäitja Ilona Kandeliniga. I. Kandelin tegeleb iga päev äriplaanide menetlemisega, tunneb nõudeid äriplaanile, oskab välja tuua peamisi probleeme jne. Küsimustikud on leitavad lisadest vastavalt lisa 7 ja 8. Mõlemaga viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldas vastustest saadud informatsiooni kohta küsida täpsustusi ja seeläbi koguda võimalikult palju kasulikku teavet. Intervjuud võimaldasid saada ka sisendi teenuse plaani sh klienditeekonna kaardistamiseks.

Teenusedisaini eesmärk on seada keskele kohale klient ja selgitada tema vajadused (vt ka lk 13). EvAT teenuse protsess algab töötuna arvele võtmisest ning lõpeb positiivse rahastusotsusega. Kogu protsess, mis jääb alguse ja lõpu vahele, mõjutavad teenuse edasist käiku ja kliendi valikuid. Selleks, et mõista täielikult kliendi vaatenurka, viidi

uurimustöö käigus läbi kümme kliendiintervjuud, isikutega, kes on ettevõtluse alustamise toetust taotlenud või on esitamas äriplaani läbi Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna. Küsitletavate hulgas oli nii neid, kel toetusraha käes ning ettevõtte loodud, kui protsessi pooleli jätanud kliente. Kliendid, kes läbisid protsessi algusest lõpuni, said anda hinnanguid kogu teenuse kohta. Need, kes toetuse taotlemise pooleli jätsid, tõid välja olulisi puuduseid, mis põhjustas ka protsessi katkestamise. Kuna Eesti Töötukassa ei tohi väljastada klientide kontaktandmeid, leiti intervjuueeritavad kliendid läbi sotsiaalmeedia ja küsitleti neid, kes selleks nõusoleku andsid või soovi avaldasid. Küsitletud kliendid jagasid meeleldi infot nii teenuse kui ka isiklike kogemuste kohta. Nii õnnestus intervjuude käigus saada ka infot, mida otseselt ei küsimustes ei esine.

Kliendiintervjuudega selgitati välja teenuse peamised probleemsed kohad ning saadi olulist infot klientide kohta. Kogutud materjal võimaldas koostada persoonad, teenuse plaani ja kaardistada klienditeekond. Kliendiintervjuud andsid sisendi ka rahulolu-uuringu küsimustiku koostamiseks. Rahulolu-uuring viidi läbi ootuste ja tajutud kogemuse meetodi põhjal (Buttle, 2009). Uuring võimaldas küsida klientidelt hinnanguid töötukassa klienditeeninduse, ettevõtte maine ja töötukassa partnerite pakutavata koolituse kohta. Vaata ka meetodite tabelit lisast 9.

Uurimustöö tulemusena kaardistatakse huvigrupid, koostatakse teenuse plaan (sh klienditeekond) ja persoonad. Teenusedisaini kaks esimest etappi lõppevad konkreetse probleemi defineerimisega ning lähteülesande koostamisega, seega esitatakse disaini briif ka käesoleva töö lõpus.

## **2.2. Uuringu tulemused ja analüüs**

Juhindudes teenusedisaini topeltteemanti meetodi kahest esimesest etapist, alustati uurimistöös olemasoleva olukorra kaardistamisega. Uuringu tulemused esitatakse vastavalt teenuse plaani osadele. Esmalt antakse ülevaade teenusest ja selle taustast ehk selgitatakse teenuse protsessi, ja mida on vaja teenuse pakkumiseks. Seejärel antakse ülevaade töötajatest ja nende rollidest ning tuuakse välja seotud huvigrupid. Peatüki lõpus antakse ülevaade kohast, kus tegevus toimub ning viimasena selgitatakse klientide rolli ja antakse ülevaade uuringuga välja selgitatud kitsaskohtadest.

Ettevõtluse alustamise toetuse taotlust saab esitada igal ajal ja kuupäevalised taotlustähtjad puuduvad. Esitatud taotlus sisestatakse töötukassa tööprogrammi EMPIS ja äriplaani suunatakse hindamiskomisjonile. Kuni äriplaani esitamiseni tegeleb kliendiga piirkondlik büroo, peamiselt kliendi personaalne konsultant. Esitatud äriplaaniga tegeleb edasi Tallinna keskkontoris paiknev ettevõtlusosakond. Avalduste menetlemise tähtaeg on kuni 30 tööpäeva toetuse avalduse esitamisest. Kõiki esitatud äriplaane menetleb Tallinnas paiknev EvAT meeskond. Meeskond koosneb üheksast inimesest, kellest kolm tegeleb aruandlusega ja viis on igapäevaselt seotud äriplaanidega. Meeskonda juhib osakonnajuht. (I.Kandelin, suuline info, 10.04.2017)

Vastavalt intervjuudest kogutud infole selgus, et kui äriplaanis ilmnevad väiksed puudused, saab menetleja võtta taotlejaga ühendust ja paluda tal puudused likvideerida. Kui äriplaanis on suuremad sisulised vead, mis nõuavad selle koostajalt pikemat analüüsi ja läbimõtlemit, parandamisvõimalust ei anta ja taotlus saab negatiivse vastuse. Iga äriplaani kohta koostab menetleja detailse tagasiside ja annab äriplaanile omapoolse hinnangu. Nädalas korra koguneb komisjon, kus kõik äriplaanid arutatakse läbi ning kus menetleja peab põhjendama ja kaitsma tehtud otsust. Otsused sisestatakse taas tööprogrammi EMPIS. Positiivsest otsusest antakse taotlejale teada e-kirja teel. Lisaks saadetakse kliendile kohustuste ja õiguste kliendimeelespea ja muu info toetuse kasutamise kohta. Negatiivse vastuse puhul saadetakse kliendile koostatud detailne tagasiside, mida arvesse võttes ja äriplaani taaskordsel läbitöötamisel on võimalik toetust uuesti taotleda. Positiivse otsuse korral makstakse toetus välja 10 päeva jooksul ja samal ajal lõpetatakse ka töötuna arvelolek töötukassas (Eesti Töötukassa 2014).

Peale toetuse kättesaamist võib selle saaja ettevõtte registreerida ning hiljemalt 6 kuu pärast peab alustama majandustegevusega. Saadud toetust tuleb kasutada sihtotstarbeliselt vastavalt äriplaanile ning selle tõestamiseks peab toetuse saaja esitama ka aruandeid. Esimene aruanne tuleb esitada poole aasta jooksul alates toetuse laekumisest kontole ning teine peale 11 kuu möödumist. Kui selgub, et toetust ei ole kasutatud vastavalt nõuetele, on Tööturuteenuste- ja toetuste seadusele tuginedes õigus see tagasi nõuda. Lisaks on toetuse saajal võimalik taotleda järelteenuseid kahe aasta möödumisel toetuse saamisest. (Eesti Töötukassa 2014) Käesolev uurimustöö

keskendub siiski teenuse protsessile kuni taotleja positiivse või negatiivse rahastusotsuse laekumiseni ning ei kaasa uuringusse aruandlust, järelteenuseid jm.

Eesti Töötukassa põhiväärtused vastavalt arengukavale on usaldus, koostöö ja uuenduslikkus. Nende elluviimiseks on töötukassa võtnud eesmärgiks tunda põhjalikult oma tegevusvaldkonda, peetakse kinni heast tavast ja lubadustest, tehakse põhjendatud ja arusaadavaid otsuseid jne. Sealjuures on põhiväärtuste juures pööratud palju tähelepanu kliendile, pidades oluliseks kliendi individuaalseid vajadusi. Töötukassa soovib olla klientidele kättesaadavad, abivalmid ja sõbralikud, võtta arvesse klientide ettepanekuid ja leida üheskoos probleemidele lahendused. Lisaks pööratakse tähelepanu uuenduslikkusele, et kaasas käia ühiskonnas toimuvate arengutega ja olla loovad uute lahenduste leidmisel ning nende elluviimisel. (Eesti Töötukassa, 2015)

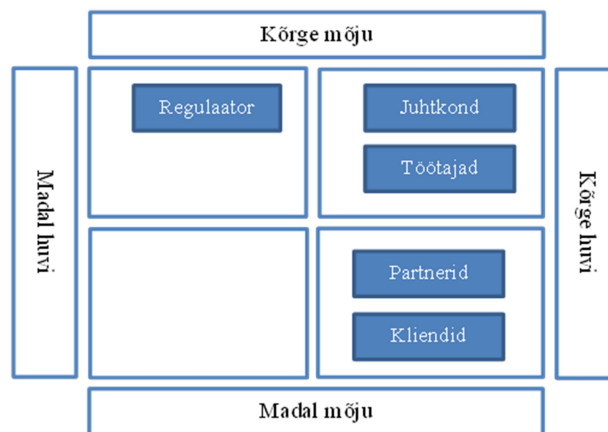
Selle põhjal võib öelda, et Eesti Töötukassa on oma tegevuses seadnud kliendi väärtused olulisele kohale ning püüab igati olla usaldusväärne ja kasulik partner. Töötukassa juhtkond on teadlik kliendikesksest lähenemisest ning püüab seda juurutada ka organisatsioonikultuuri. Siiski ei ole kaasatud struktuuri disainer, kes järjepidevalt teenuste arendamise ja disainimisega tegutseks. Teenuseid kindlasti arendatakse, kuid mitte teadlikult vaid igapäevase töö raames.

Eesti Töötukassa teeb koostööd paljude erinevate partneritega. Strateegiliste partneritena tegelevad töötukassa nõukogu osapooled – valitsus, tööandjate ja töötajate esindusorganisatsioonid. Koostööpartnerid nagu erinevad ministriumid, maksu- ja tolliamet, sotsiaalkindlustusamet jt osalevad teenuste arendamisel ja korraldamisel. Lisaks on töösse kaasatud eksperdid, kes tegelevad tööturuvaldkonna analüüsime ja arendamisega (sh ülikoolid, uuringukeskused,jne). (Eesti Töötukassa, 2015)

Intervjuudest selgus, et Eesti Töötukassal on juurutatud ja hästitoimiv protsessipõhine juhtimine, kus juhtimisprotsessideks on strateegiline ja tulemusjuhtimine. Kuna Eesti Töötukassa igapäeva töö on inimeste tööotsingute ja tööalaste valikute nõustamine ning tööle aitamine, loeb asutus oma põhiprotsessideks teenuste osutamist, hüvitiste ja toetuste maksmist ning töövõime hindamist, millega aidatakse kaasa elanikkonna võimalikult kõrgele tööhõivele. Põhiprotsesse toetavad tugiprotsessid. Esimese

põhiprotsessi – teenuste osutamine- hulka kuulub mitmeid teenused (nt karjäärinõustamine, tööpraktikad, töövahendus jne) sh ettevõtluse alustamise toetus. Nii keskendub käesolev töö töötukassa ühe põhiprotsessi raames pakutavale teenusele ning seda Pärnumaa osakonna näitel. Kuigi äriplaanide menetlemisega tegeleb keskkontoris paiknev ettevõtlusosakond, toimub peamine kliendisuhtlus teenindusbüroo, sealse töövahenduskonsultandiga ning piirkondliku koolituspakkujaga.

Selgitamaks, millised huvigruppe ettevõtluse alustamise toetus mõjutab ja kuidas, on vajalik koostada huvigruppide kaart, võttes sealjuures arvesse nii osapoolte huvi kui mõju teenuse suhtes (vt joonis 5). Sisekeskkonna võtmeisikud on osakonna töötajad ja juhtkond. Töötajate huvi on omada püsivat töökohta, sissetulekut, häid töötingimusi ja sõbralikku töökeskkonda. Nii juhtkonna kui töötajate huvi on suur ning nemad avaldavad ka suurimat mõju teenusele.



**Joonis 5.** Huvigruppide kaart ja nende mõju EvAT teenusele (autori koostatud).

Väliskeskkonnas on kõrge huvitasemega kliendid, kes teenust kasutavad ning koostööpartnerid, antud juhul koolitajad, kes annavad olulise panuse inimeste ettevalmistamisel ettevõtluseks. Kuna Eesti Töötukassa on avalik-õiguslik ettevõtte, juhindub ta oma töös seadusandlusest. Seega avaldab regulaator olulist mõju, kuid kelle huvitase konkreetse teenuse suhtes niivõrd kõrge ei ole. Konkurendiks võib pidada Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse pakutavat starditoetust, kuid kuna nõuded taotlejale on erinevad, mõlemad asutused on avalik-õiguslikud ja töötavad sama eesmärgi nimel –



pakkuda rahalist toetust ettevõtluse soodustamiseks - ei saa EAS-i otseseks konkurendiks pidada.

Ettevõtluse alustamise toetuse andmise koha pealt on väga olulised ka Eesti Töötukassa teised partnerid nagu Euroopa Sotsiaalfond (ESF), kes pakub täiendavat finantsressurssi tööhõiveprogrammi elluviimiseks, maakondlikud arenduskeskused, kes tegelevad ettevõtlusalase nõustamisega ja abistavad ka äriplaanide koostamisel. Kohalikud omavalitsused annavad infot taotleja maksuvõla puudumise kohta ja äriregistrist saadakse infot taotleja varasema ettevõtluskogemuse kohta.

Kuigi teenuse pakkumise teevad võimalikuks Eesti Töötukassa partnerid, on teenuse osutamise juures peamised huvigrupid töötajad, juhtkond, koolituspartner ja klient, kellele on vajalik teenuse kaardistamise juures enim tähelepanu pöörata. Nii on seotud osapoolteks klient ning teenusepakkuja. Teenusepakkuja on töötukassa, kus teenust osutavad konkreetset isikud - töövahenduskonsultant, karjäärinõustaja ja koostööpartner. Kui klient on otsustanud ettevõtluse alustamise toetuse taotlemise kasuks, tuleb mängu ka ettevõtlusosakond, kus tegeletakse esitatud taotluste ja äriplaanide menetlemisega ning tehakse rahastusotsused. Tabelis 2 välja toodud EvAT teenusega seotud peamised huvigrupid ja nende eesmärgid.

**Tabel 2.** Töötukassa EvAT teenusega seotud huvigrupid ja nende eesmärgid

Huvigrupp	Eesmärk
<b>Klient (töötu)</b>	Alustada ettevõtlusega ja luua endale ise töökoht
<b>Töövahenduskonsultant</b>	Selgitada välja kliendi vajadused, nõustada klienti, suunata vajadusel karjäärinõustaja juurde, tutvustada töötukassa võimalusi jne
<b>Karjäärinõustaja</b>	Selgitada kliendi täpsed vajadused, oskused ja parimad võimalused edasiseks karjääriks
<b>Koostööpartner</b>	Konkreetsed tugiteenuse pakkumine, vajaduspõhine
<b>EvAT osakond</b>	Äriplaanide menetlemine, rahastusotsuste tegemine, edukate äriplaanide toetamine ja seeläbi inimeste tööturule suunamine

Allikas: autori koostatud: I. Kandelin, suuline info, 10.04.2017, G. Mets, suuline info, 19.04.2017 ja dokumendianalüüsi põhjal.

Ettevõtluse alustamise toetuse koordineerimisega tegeleb Eesti Töötukassa keskkontoris paiknev ettevõtlusosakond. Sinna suunatakse esitatud äriplaanid ning nende menetlemine on ettevõtlusosakonna meeskonna töö. Igal nädalal esitatakse üle Eesti

ligikaudu 30 äriplaani, millest kolmandik saab positiivse vastuse. Tabelist 3 on näha esitatud ja rahuldatud taotluste arv vahemikus 2013 – 2016 maakondade lõikes.

**Tabel 3.** Esitatud ja toetatud taotlused vahemikus 2013 – 2016 maakondade lõikes (autori koostatud S. Külaots, e-kiri, 03.05.2017 põhjal)

	<b>Esitatud taotlusi 2013-2016</b>	<b>Rahuldatud taotlusi 2013-2016</b>	<b>Taotluste rahuldamise määr</b>
<b>Hiumaa</b>	185	37	20%
<b>Saaremaa</b>	316	79	25%
<b>Ida-Virumaa</b>	335	87	26%
<b>Läänemaa</b>	131	34	26%
<b>Põlvamaa</b>	175	49	28%
<b>Viljandimaa</b>	220	66	30%
<b>Lääne-Virumaa</b>	219	70	32%
<b>Pärnumaa</b>	431	138	32%
<b>Tartumaa</b>	912	310	34%
<b>Valgamaa</b>	179	61	34%
<b>Võrumaa</b>	179	61	34%
<b>Jõgevamaa</b>	108	39	36%
<b>Järvamaa</b>	114	42	37%
<b>Raplamaa</b>	126	48	38%
<b>Harjumaa</b>	1321	634	48%

Kui Harjumaal on taotluste rahuldamise määr peaaegu 50%, siis Pärnumaal saavad rahastust vaid kolmandik äriplaanidest. Kuigi Pärnumaal on positiivsete rahastusotsuste arv teiste maakondadega võrreldes keskmine, on siiski arenemisruumi. Arvandmed Pärnumaalt esitatud taotluste kohta on leitavad tabelist 4.

**Tabel 4.** Esitatud ja rahuldatud taotlused Pärnumaa kohta (autori koostatud S. Külaots, e-kiri, 03.05.2017 põhjal)

<b>Aasta</b>	<b>Esitatud taotlusi</b>	<b>Rahuldatud taotlusi</b>
<b>2013</b>	116	37
<b>2014</b>	116	37
<b>2015</b>	88	28
<b>2016</b>	113	36

Läbi viidud intervjuudest selgus, et äriplaanide menetlemisel peab hindaja olema ühelt poolt vastutustundlik ja mitte kergekäeliselt toetusi välja jagama. Äriplaanist peab välja

tulema, et selle looja on mõelnud läbi kõik ettevõtlusega seotud aspektid, hinnanud riske, konkurentide olemasolu ja mõju, selgitanud, kes on klient, teinud keskkonnanalüüsi, koostanud reaalsed finantsproгноosid jne. Toetuse eesmärk on pakkuda töötule tuge oma ettevõtte loomiseks ja endale kasumi teenimiseks. Menetleja peab olema kindel, et äriplaani esitaja ka edukalt äri juhtida suudab ja loodav ettevõtte on jätkusuutlik. Kui ettevõtte läheb peale paari tegevuskuud pankrotti või ei suudeta täita töötukassa poolseid nõudeid, tuleb toetusraha tagasi küsida, mis paneb kliendi veel halvemasse seisu, kui ta algul oli. Sellisel juhul ei aidata kaasa töötu tööturule tagasi suunamisel, üldise tööhõive suurendamisel ega panustata ka riigi majandusse.

Äriplaanide menetlemise juures ei hinnata mingil juhul äriideed vaid äriplaani. See tähendab, et ei konsultant ega koolitaja ei tohi anda hinnangut äriideele ehk millega loodav ettevõtte tegelema plaanib hakata. Äriplaanide hindamisel lähtutakse esmalt töötukassa kodulehel välja toodud miinimumnõuetest, kuid tehakse palju ka kaalutletuid otsuseid. Sageli kaalub sotsiaalne taust üle äriplaani korrektsuse ning piirkondlikud töövõimalused ja äriplaani esitaja oskused kannavad rohkem mõju kui äriplaani nõuded. Seega, kui plaan on hästi läbi mõeldud, ei ole vastuolus avalike huvidega ja teenib kasumit, saab ta suure tõenäosusega rahastuse. (I.Kandelin, suuline info, 10.04.2017)

Vaadates uuesti arvulisi näitajaid, kui palju taotluseid igal nädalal esitatakse ning kui paljud neist saavad positiivse vastuse, on ilmne, et suur osa esitatavatest äriplaanidest on puudulikud. Menetlejad peavad läbi töötama aga kõik esitatud äriplaanid ja koostama mittetäielikele äriplaanidele tagasiside. Negatiivne rahastusotsus edastatakse kliendile koos puuduste selgitustega. See kõik muudab protsessi pikemaks. Menetlejatel on keeruline 30 päeva pikkuse menetlemisaja jooksul kõik saadetud äriplaanid läbi töötada. Nii jääb paratamatult taotluste tagasisidestamine viimsele hetkele.

Eesti Töötukassa leiab koolituspartneri raamhankega kaheks aastaks. Hetkel on töötukassa koolituspartner Pärnumaal Mainor Koolitus OÜ. Vastavalt hanketingimustele (Riigihangete register, 2017) on ühe koolitusgrupi suurus on 12 inimest, et igale osaleja saaks piisavas mahus individuaalset lähenemist. Koolituse kestvus on kaks ja pool kuud, tunnid toimuvad neli korda nädalas ja koolituspäevad kestavad 8h. Koolitajale on määratud mitmesugused nõuded, mis puudutavad nii

lektoreid, koolitusmaterjale kui käsitlevaid teemasid. Nõuded on esitatud koolitusmetoodikale - koolitus peab olema interaktiivne, õpe peab praktiliste näidete varal ja äriplaani peab valmima paralleelselt koolitusega. Koolitaja peab andma igale koolitajale tagasisidet äriplaani puuduste ja parendusvajaduste kohta ning tagasisidet tuleb anda iga etapi järel tagamaks, et koolituse lõpuks oleks kõigil osalejatel valminud äriplaani, mille analüütiline ja kirjeldav osa on omavahel kooskõlas. Viimasel koolituspäeval toimub äriplaani kaitsmine. Lisaks peab koolitaja pakkuma igale osalejale vajadusel individuaalset nõustamist äriplaani koostamisel. Nõuded on esitatud ka õppematerjalide ja koolituse toimumise koha kohta. Hanke pakkumisel tuleb esitada õppekava, kus on välja toodud iga koolituspäeva kohta käivad teemad, metoodika, sisu kirjeldus jne. Teemad, mida peab koolitusel käsitlema on:

- äriidee ja ettevõtlusega alustamine;
- teenused ja tooted;
- turundus;
- juriidilised aspektid äriühingu asutamisel;
- raamatupidamise põhialused ja maksunduse alused;
- finantsplaneerimine;
- kohtumine mentoritega.

Hankes on välja toodud väga detailne info, mida koolitajalt oodatakse ja millistele nõuetele ta vastama peab. Peale hankelepingu sõlmimist on tellijal keeruline koolituse sisusse sekkuda. Intervjuude käigus ilmnes, et ettevõtlusosakonna töötajad käivad koolitusgruppide viimasel päeval kaitsmisi kuulamas ja annavad äriplaanidele omapoolset tagasisidet. Sellistel vaatlustel ilmnevad sageli olulised puudused äriplaanis, mida koolitaja ei ole osalejatele selgitanud või tähelepanu pööranud. Samuti on selgunud, et koolitajad ei ole teadlikud Eesti Töötukassa äriplaani nõuetest ja pööravad tähelepanu osadele, mis tegelikult ei ole vajalikud. Kuigi koolitus peaks andma kliendile oskused hea äriplaani koostamisest ning võimaldama lisaks spetsialistidelt nõu küsida, jääb siiski koolitatavatel vajalikest teadmistest puudust. Eriti tugevalt tunnetavad seda äriplaanide menetlejad.

Siiski kõik taotlejad ettevõtluskoolitusel ei käi, sest taotlemine on võimalik ka varasema kogemuse põhjal. Sellisel juhul jääb koolituse etapp vahele ja töötasu suhtleb taotlemise protsessis peamiselt töövahenduskonsultandiga. Intervjuust osakonnajuhatajaga selgus, et töövahenduskonsultandi ülesanne on nõustada tööd otsivaid inimesi, motiveerida ja juhendada neid tööotsingutel ning korraldada tööle saamiseks vajalike tööturuteenuste ja erinevate toetuste ja muu abi osutamisel. Konsultandilt eeldatakse kutseharidust ja eelnevat nõustamise ja klienditeeninduse kogemust. Eesti Töötukassa hindab oma töötajaid ja on eesmärgiks seadnud nende kvalifitseeritud oskused ja hea teenindamise taseme. Teenindajad, kes iga päev suhtlevad klientidega, on paratamatult asutuse nn reklaamnäod, kelle teeninduse viis kujundab kogu ettevõtte üldmuljet ja mainet.

Kui klient soovib end töötuna arvele võtta, on tal esmalt vajalik pöörduda töövahenduskonsultandi vastuvõtule. Vajalikud dokumendid saab esitada ka iseteenindusportaali (ITP) kaudu, kuid lõplikult töötuks vormistamiseks on siiski vajalik töötukassa teenindusbüroosse kohale minna. Peale töötuna arvele võtmist vajab klient sageli täiendavaid teenuseid, et tööturule naasta. Siinkohal tuleb mängu töövahenduskonsultandi oskused ja pädevused, sest konsultant on see, kes peab välja selgitama kliendi vajadused, tutvustama olemasolevaid võimalusi ja vajadusel edasi suunama. Kui klient täpselt ei tea, kuidas karjääris edasi liikuda, suunatakse ta karjäärinõustaja poole, kes aitab kliendi tugevused välja selgitada ja leida parimad viisid nende rakendamiseks. Samamoodi, kui konsultant pakub välja, et klient võiks luua oma ettevõtte, kuid kui klient on ebakindel ja kahtlev, aitab karjäärinõustaja selgusele jõuda, kas see on õige tee. Kui aga klient teab, kuhu ta edasi soovib liikuda, on konsultandi töö olla toeks ja julgustada ja leida parimad võimalused eesmärkide saavutamiseks. Nii on töötutel võimalik arveloleku ajal näiteks osaleda koolituskaardiga koolitustel, minna tööpraktikale jne ja konsultant peab neid võimalusi tutvustama. Tagamaks konsultantide kõrget kvalifikatsiooni, toimub pidev töötajate koolitamine ning seda ka ettevõtluse alustamise toetuse kohta. (G.Mets, suuline info, 17.04.2017)

Kui klient avaldab soovi taotleda ettevõtluse alustamise toetust, peab konsultant suunama ta vajadusel edasi koolitusele ja selgitama välja, kuivõrd motiveeritud klient on koolitusel osalema ja ettevõtlusega tegelema. Kui varem tuli koolitusele soovijatel

koostada motivatsioonikiri (küsimustik) ja märkida üles loodava ettevõtte põhisuunad, siis intervjueeritavad kinnitasid, et viimastel aastatel on kirjalikust motivatsiooni tõestamisest püütud loobuda. Küsimustikus oli vajalik välja tuua lisaks planeeritava ettevõtte tegevusalale ka lühike konkurentide analüüs, kliendianalüüs, hinnata käivitusperioodi pikkust, tuua välja valdkonda reguleerivad õigusaktid jne. Sellist infot on aga isikul, kes ettevõtlusest midagi ei tea väga keeruline adekvaatselt kirja panna ning sealjuures on motivatsiooni kirjalik tõestamine protsessi pikendav ja aeganõudev. Pärnumaa osakonna juhataja kinnitas, et motivatsioon koolitusel osalemiseks selgitatakse välja vestluse käigus. Konsultandid peaks olema piisavalt asjatundlikud ja suudavad tabada kliendi motiveerituse, kuid kui tõesti konsultant näeb, et inimene peaks rohkem tõestama ja põhjendama oma ajendeid ettevõtlusega tegelemiseks, võib seda kirjalikult paluda (G.Mets, suuline info, 17.04.2017).

Kuigi enamus kliendisuhtlusest toimub töötukassa teenindusbüroos, mängib kanalina olulist rolli ka Eesti Töötukassa koduleht ja iseteenindusportaal (ITP). Kodulehel on olemas täpsed nõudmised ja info kõikide teenuste kohta (sh EvAT), tutvuda saab äriplaani nõuetega, olemas on äriplaani ja finantsproгноoside vormid, nende koostamise abimaterjal jne. Iseteenindusportaali kaudu saab töötukassale edastada dokumente ja avaldusi. ITP on seega väga oluline kanal, mis kiirendab teenuse protsessi ja võimaldab kliendil mugavamalt töötukassaga suhelda. Nii esitatakse täna ligikaudu 90% kõikidest äriplaanidest läbi iseteenindusportaali (I.Kandelin, suuline info, 10.04.2017).

Siinkohal on antud ülevaade teenuse pakkumiseks vajalikust taustast ja isikutest, kes teenusega seotud on. Teenuse juures olulisim on aga klient. Klient on antud teenuses kaaslooja, kellele töötukassa pakub teenuste komplekti – teadmisi, konsultatsioone, suunamist, koolitusi jne ja rahalist abi oma ettevõtte loomiseks. Klient aga peab teenuse kasutamiseks ka ise panustama – osalema koolitusel, koostama äriplaani, selle esitama ja rahastuse saamisel täitma ka kasutamisenõuded täitma ja aruanded esitama. Klient on kaaslooja, kes peab ise panustama, et protsessist kasu saada. Järgnevalt selgitatakse, kuidas näeb välja klienditeekond ning millised võimalusi on ettevõtluse alustamise toetuse taotlemiseks.

Nagu varem selgitati, on ettevõtluse alustamise toetuse taotlemiseks vajalik olla töötuna arvele võetud. Selle käigus tekib kliendil esimene kontakt töötukassaga ning algab tööotsingute faas. Siin toimub kliendi vajaduste välja selgitamine ja edasiste tegevuste planeerimine ning jõutakse EvAT toetuseni. Edasine sõltub, kas kliendil on olemas majandusharidus või ettevõtlusalane kogemus. Kui EvAT osakond loeb hariduse või töökogemuse piisavaks, saab klient äriplaani kirjutamisega alustada. Võimalik on ka, et kliendil on plaan juba valmis. Sellisel juhul tuleb vaid täita taotlus ja äriplaan esitada EvAT osakonnale menetlemiseks.

Hariduse ja kogemuse puudumisel saab klient osaleda töötukassa vahendataval ettevõtluskoolitusel. Koolituse kohta jagab infot konsultant ning annab teada, millal on kliendil võimalik koolitusele pääseda. Kuna ühe koolituse kestvus on 2 ja pool kuud ja korraga toimub koolitus vaid ühele grupile, võib protsess venida koolitusele pääsemise tõttu. Kui koolitusgrupp on alles alustanud, on klient sunnitud ootama üle kahe kuu, et järgmises koolitusgrupis alustada.

Koolituse käigus valmib osalejatel äriplaani, mis tuleb viimasel koolituspäeval koolitajate ja sageli ka EvAT spetsialisti ees kaitsta. Kaitsmisel annavad koolitajad ja kuulajad äriplaanile tagasisidet. Samamoodi teeb märkusi ka paikvaatluseid läbi viiv EvAT spetsialist. Peale kaitsmisi saab veel äriplaani täiendada ning kui see on valmis, esitada EvAT osakonda hindamisele. Järgnevalt toimub äriplaani menetlemine. Positiivse vastuse korral lõpetatakse töötu staatus ja klient saab alustada majandustegevusega. Negatiivse vastuse korral saab äriplaani täiendada, võttes arvesse EvAT menetleja saadetud tagasisidet ning esitada äriplaani uuesti. Detailne klienditeekond on leitav lisast 10.

Selgitamaks, millised probleemidega kliendid kogu protsessi jooksul kokku puutusid, viidi läbi kliendiintervjuud. Intervjueeriti kokku kümmet isikut, kes läbi Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna ettevõtluse alustamise toetust on taotlenud. Intervjuud viidi läbi vahemikus 23.04.2017 – 28.04.2017. Vastajatest seitse sai positiivse rahastusotsuse ja alustasid ettevõtlusega, sealhulgas üks esitas taotluse kaks korda, üks klient jättis protsessi pooleli, üks on taotluse ära saatnud ja ootab vastust ning üks alles kirjutab äriplaani. Küsimused, mis klientidele esitati, on leitavad lisast 11. Siiski tuleb

lisada, et intervjuude käigus selgus enam, kui oodati. Intervjueeritavad jagasid meeleldi informatsiooni ning selgitasid tausta, miks nad ettevõtlusega soovisid alustada ning milliste probleemidega kokku puutusid. Saadud andmete põhjal viidi läbi juhtumiülene ehk horisontaalne analüüs, kus intervjuudest koguti konkreetsete tegurite kohta sarnased vastused. See võimaldas tuvastada läbivad probleemid ja teenusepakkumise mustrid.

Kliendiintervjuud on uurimistulemuste esitamiseks nummerdatud vastavalt 1 - 10. Vastajatest seitse esitasid taotluse möödunud, 2016. aastal ning üks käesoleva aasta alguses. Kuna teenuse kasutamine toimus hiljuti, oli neil kogemus värskest meeles ning neilt sai ka seetõttu kõige sisukamat tagasisidet. Samamoodi andis head infot Vastaja 1, kes alles äriplaani kirjutab. Vaid üks vastajatest esitas äriplaani kolm aastat tagasi ja tema oli ka teenusega enim rahul ning ei toonud pea ühtki ettepanekut teenuse parandamiseks. Samal isikul oli ainsana töötukassa Pärnumaa osakonna külastamisest positiivsed kogemused. Ülevaade intervjueeritavatest on nähtav lisast 12.

Klientidelt uuriti, kust nad said infot ettevõtluse alustamise toetuse kohta. Kümnest vastajast üheksa olid varem toetuse olemasolust teadlikud ja läksid töövahenduskonsultandi juurde konkreetse sooviga ettevõtlusega toetuse abil alustada. See näitab, et reklaamkanalid toimivad hästi ja kliendid on toetuse olemasolust teadlikud. Üheksast kliendist, kes konkreetset soovi EvAT teenust kasutada väljendas, vaid üht ei saadetud karjäärinõustaja vastuvõtule. Nagu varem selgitati, on karjäärinõustaja juurde suunamine vajalik siis, kui kliendil ei ole kindlat suunda, kuhu karjääris edasi liikuda ja vajab veidi pikemat analüüsi. Seega on väga küsitav, mis põhjusel konsultant kliendi karjäärinõustaja juurde suunas. Kahjuks ei olnud autoril konsultante võimalik küsitleda, kuna selle võimaluse uurimisel selgitas osakonnajuhataja, et konsultandid on väga hõivatud ning nende küsitlemine võimatu.

Klient 7 oli küsitletud klientidest ainus, kes töötuks jäädes ei teadnud, mida edasi teha. Temale soovitas konsultant ettevõtlusega alustamist ja toetuse küsimist. Lisaks suunas konsultant kliendi karjäärinõustaja juurde, kes samuti ettevõtluse ideed kliendile sisendas. Klient 7 sõnul ei oleks ta ettevõtluse teed läinud, kui karjäärinõustaja ja konsultant poleks seda tungivalt soovitanud. Seega on nimetatud kliendi puhul näha head koostööd töötukassa töötajate vahel, klient suunati karjäärinõustaja juurde, sealt



edasi koolitusele ja protsess lõppes eduka taotlemisega. Kuigi karjäärinõustaja juurde suunamise otsus oli küsitav, oli kõigil kaheksal karjäärinõustaja juurde saadetud kliendil nõustaja kohta vaid häid sõnu. Nõustaja kuulas, kinnitas ja toetas ettevõtlusega tegelemise otsust, andis infot koolituse kohta jne. Nõustamisele saadetutest kaks klienti küll olid karjäärinõustaja tööga rahul, kuid tundsid, et see aeglustas oluliselt protsessi ja mingit lisaväärtust kohtumine ei pakkunud.

Intervjuude käigus selgus, et teenuse juures oli üks suurim negatiivne faktor konsultant. Paludes klientidel selgitada koostööd konsultandiga, olid emotsioonid peamiselt negatiivsed ning probleemseid kohti palju. Kõige rohkem kurdeti, et konsultant ei kuula, ei olnud toetav, ei mõistnud kliendi soove, ei tutvustanud Eesti Töötukassa pakutavaid võimalusi ja surus peale oma standardeid. Kümnest intervjuueeritud kliendist kuuel oli konsultandiga negatiivne kogemus.

Kuna töötuks jäämine on inimese jaoks muserdav, ei tunne kliendid töötukassas end hästi. Rolli mängib ka Pärnu linna väiksus, kus kogukond on pigem väike ja võimalus tuttavaid kohata on suur. Inimesed tunnevad sageli töötu staatusest häbi ja ei lähe konsultandi vastuvõtule heade emotsioonidega. Seetõttu peaks konsultant olema just igati toetav ja pigem muutma töötukassa külastuse meeldivaks. Kahjuks aga on olukord sageli vastupidine, kus konsultant jätab kliendile halva mulje ja sellest tulenevalt on kogu töötukassa külastamise kogemus ebameeldiv. Klient 8 lisas, et sai töövahenduskonsultandi käitumisest šhoki, kui konsultant ütles: „Teie istute siin mugavalt, kõik peab teile ette ära tegema ja läbi nämmutama“. Lausa kaks klienti sattusid olukorda, kus nad konsultatsiooni ajal konsultandiga häälekalt vaidlema läksid. Näiteid konsultandi ebameeldivast käitumisest oli palju, alustades lihtsalt halvast suhtumisest kuni mõnitavate ütlusteni välja.

Teine suur murekoht ettevõtluse alustamise teenuse juures on Eesti Töötukassa hankekoolitus. Töötukassa vahendatavalt koolitusel osales kaheksa intervjuueeritud klienti. Ülejäänud kahel oli olemas majandusharidus. Koolitusel osalenutest kaks läbis kursuse mitu aastat tagasi ning nende hinnang koolitusele oli positiivne. Lisaks läbis üks klient koolituse veebipõhiselt. Kõigil ülejäänud viiel kliendil oli koolituse kohta välja tuua puudusi. Kui koolituse käigus peaks valmima osalejale äriplaan, mis peale

kaitsmisel välja toodud puuduste parandamist peaks olema sobilik esitada ettevõtluse alustamise toetuse taotluse juurde, siis selgus, et koolituse põhjal ei suudeta äriplaani valmis kirjutada. Peamiste probleemidena toodi välja:

- koolitus on vales järjekorras üles ehitatud;
- koolitus ühelt poolt liiga pealiskaudne, teisalt liiga spetsiifiline;
- koolitus on suunatud rohkem suurt ettevõtet ja eksporti silmas pidades;
- liiga vähene seos TK äriplaaniga;
- ei selgitada töötukassa EvAT-ga seotud tingimusi;
- koolitaja ei andnud tagasisidet äriplaanile.

Sealjuures jäi klientidele mulje, et koolitus oli poolik, koolitaja ei jaganud piisavalt selgitusi ega andnud nõu. Suurimad probleemid aga ilmnemise sisu poole pealt – koolitus oli osalejate jaoks üles ehitatud vales järjekorras, mistõttu ei suudetud tekitada teemade vahel loogilisi seoseid ja hoomata üldpilti. Sageli suudeti kogu äriplaani kontseptsiooni mõista alles koolituse lõpus. Kui koolituse eesmärk on, et osalejatel valmiks selle käigus äriplaani, siis kõik koolitusel osalenud intervjuueeritavad olid nõus, et selle ajaga plaani valmis kirjutada ei ole võimalik. Koolituse ajal tegeletakse harva konkreetse äriplaaniga ning selle koostamine on jäetud kodutööks. Samuti sageli ei kattu koduseks ülesandeks jäetud teemad sellega, mis loengus selgitatud on. Kliendid tõid välja ka fakti, et kodus tehtud töid loengus liiga palju ei arutatud ning reaalse tagasiside äriplaanile tuli alles kaitsmise päeval. Kaitsmistel osales sageli ka EvAT spetsialist, kes andis osalejatele infot, mida Eesti Töötukassa päriselt ootab.

Pea kõik küsitletud kliendid tõid probleemina välja koolituse vähese seotuse töötukassaga. Sellest annavad märku ka hinnangud, et koolitus seadis liigselt fookusesse ekspordi ja suurettevõtluse. Näiteks paluti koolituse alguses osalejatel kirja panna, kus nad soovivad olla viie aasta pärast, soovitati tungivalt mõelda äriidee unikaalsusele jne. Ettevõtlusosakonna spetsialisti sõnul ootavad nemad peamiselt, et äriplaani oleks reaalne ja teostatav. Nii mõnegi kliendi puhul tuli koolitaja soovitatud osad hiljem äriplaanist välja jätta, kuna EvAT spetsialisti hinnangul ei olnud neid äriplaani juurde vaja ja muutis selle pigem ebatõenäolisemaks. Töötukassa vahendataval koolitusel käivad peamiselt tugevad spetsialistid ja oskustöölised, kelle eesmärk on teada saada

ettevõtluse põhialused, et endale töökoht luua ja seeläbi regulaarset sissetulekut teenida. Nende peamine soov on tagada ettevõtte jätkusuutlikkus, mitte ei seata eesmärgiks pidev laienemine ja kasv.

Seega on koolitustel osalejatel vaja pigem individuaalset nõustamist, konkreetse äriplaani keskset abi. Kui hanke nõuetes on välja toodud kohustus pakkuda klientidele individuaalset lähenemist, siis intervjuudelt selgus, et seda kahjuks siiski ei võimaldata. Lisaks kasutavad koolitajad sageli hirmutamistaktikat öeldes, et esimesel korral taotlusele positiivset vastust on väga keeruline saada ja pigem tuleks arvestada põrumisega. See viib osalejate motivatsiooni juba alguses alla. Sarnast infot jagavad ka konsultandid.

Peale koolituse lõppu peaks olema valmis äriplaani, mis EvAT osakonda esitada. Nagu eelnevalt mainitud, on osalejate hinnangul koolituse ajal äriplaani kirjutamine võimatu. Lisaks sellele, leiab suur osa inimesi koolituse lõpus, et ärimudel sellisel kujul ei tööta ja peavad hakkama äriplaani algusest koostama. Koolitusel käinud kaheksast kliendist alustas täiesti algusest äriplaani kirjutamist neli, üks ei jõudnudki esitamiseni ning kolme äriplaani vajab olulist täiendamist. See näitab, et koolitus ei täida oma eesmärki ja osalejad peavad peale koolituse lõppu veel palju vaeva nägema, et äriplaani valmis saada. Äriplaani kirjutamisel vajab abi kõik küsitletud kliendid. Nii need, kel varasem kogemus puudus ja kes osalesid koolitusel kui need, kel oli varasem haridus ja /või kogemus olemas. Kirjutamisel otsiti äriplaani näiteid internetist, mille alusel oma plaani koostada ja kasutati tuttavate abi, kes äriplaanide koostamisega varem kokku on puutunud. Mõnel juhul ei osatud kasutada õiget sõnavara, puudu jäi oskustest finantsproгноoside koostamisel ja ka muude analüüside tegemisel.

Äriplaani koostamise keerukusest ei ole kahjuks teadlikud töövahenduskonsultandid, kes sageli tähtaegsid määravad, mis ajal klient äriplaani esitama peab. Kaheksa äriplaani esitanud klienti kinnitasid, et konsultant määras neile konkreetse kuupäeva, mil äriplaani peab valmis olema. Valmimistähtaega surutakse peale ka kliendile, kes hetkel äriplaani alles kirjutab. Osad kliendid nõudsid kuupäeva pikendamist kui selgus, et selleks ajaks äriplaani valmis ei saa. Teised aga püüdsid määratud tähtjaks plaani valmis kirjutada ning said hiljem parandada, kui menetleja lisainformatsiooni küsis.

Ühe intervjuueeritud kliendi töö oli suuremate puudustega ning temal õnnestus positiivne rahastusotsus saada teisel taotlemisel.

Siit selgub järgmine murekoht, kus Eesti Töötukassa töötajate vaheline koostöö on puudulik. Ühelt poolt on mõistetav, et töövahenduskonsultandid püüavad suunata isikuid tööturule tagasi, kuid konkreetse kuupäeva märkimine, olenemata sellest, kas äriplaani on valmis või ei, ei aita sellele kaasa. Nii jõuavadki EvAT osakonda puudulikud äriplaani. Selle asemel, et anda kliendile veidi rohkem aega äriplaani kirjutamiseks, et see oleks vastav töötukassa ootustele, sunnitakse klient esitama poolikuid äriplaanide, mis mitte ei kiirusta tööturule naasmise protsessi, vaid suure tõenäosusega aeglustab. Lisaks peab menetleja äriplaanid läbi töötama ja puudulike äriplaanide tagasisidestamine võtab suure osa tööajast. Mida rohkem äriplaanide esitatakse, seda väiksemaks jääb ühe äriplaani läbi töötamise aeg, et mahtuda 30 päeva pikkusesse menetlusaega. Puuduliku äriplaani esitanud klient saab negatiivse vastuse ning peab hakkama äriplaani ümber kirjutama, et siis uuesti esitada ja taaskord oodata 30 päeva. Nii pikendab kergekäeliselt esitatud äriplaani tööturule naasmise protsessi sageli ligi kolm kuud, selle asemel, et kliendile võimaldada üks kuu kauem plaani kirjutada. Klient 2 esitas äriplaani ja taotluse käesoleva aasta alguses, olles ise kindel, et positiivset vastust ta ei saa. Klient soovis minna tööpraktikale ning oli sunnitud äriplaani määratud tähtpäeval esitama, kuna vastasel juhul ähvardas konsultant tema praktikakoha üles ütelda.

Kuigi intervjuust Pärnumaa osakonna juhataja ja ka EvAT spetsialistiga selgus, et koostöö maakondliku arenduskeskusega on väga hea, ei suunanud töövahenduskonsultant ühegi kliendi puhul neid abi saamiseks edasi PEAK-i. Klient 2 konkreetselt küsis, kust tal oleks võimalik abi paluda, et keegi äriplaani eelnevalt üle loeks, kuid edasist suunamist sellele ei järgnenud.

Siinkohal võib kokkuvõtvalt välja tuua kaks peamist probleemi EvAT teenuse juures Pärnumaal. Esmalt tekitab negatiivseid emotsioone kokkupuuted töövahenduskonsultandiga, teisalt ei olda rahul töötukassa partneri läbiviidava ettevõtluskoolituse tasemega. Nii võib klient igas klienditeekonna etapis puutuda kokku probleemidega - töövahenduskonsultant on töötu peamine kontaktisik töötu staatuse ajal ja koolitus, mis

peaks klienti ette valmistama ettevõtja karjääriks ei täida oma rolli. Ülevaade võimalikest probleemidest klienditeekonnas on välja toodud tabelis 5.

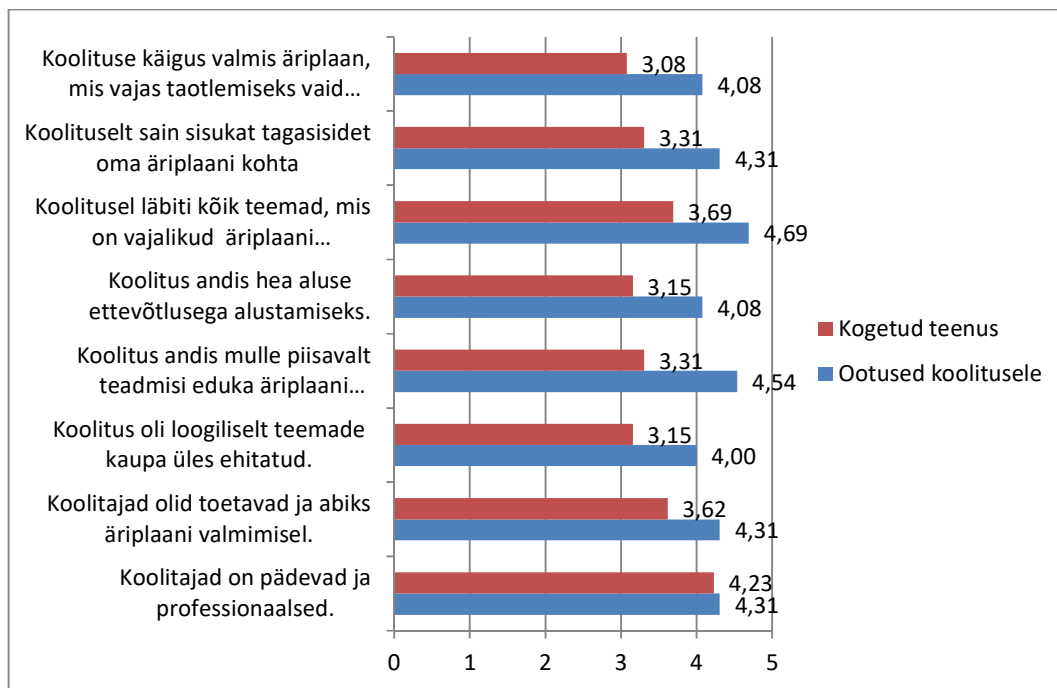
**Tabel 5.** Tekkivad probleemid klienditeekonna etappides

<b>Etapp</b>	<b>Probleem/ negatiivne emotsioon</b>	<b>Seotud osapool</b>
<b>Klient pöördub töötukassasse konsultatsioonile</b>	Kliendile ei pakuta tuge ja vajalikku abi	Klient, töövahenduskonsultant.
	Konsultant ei toeta ideed alustada ettevõtlusega	Klient, töövahenduskonsultant
	Konsultant suunab kliendi karjäärinõustaja juurde, mis on kliendi hinnangul ebavajalik ja vaid pikendab protsessi	Klient, töövahenduskonsultant, karjäärinõustaja
	Koolitusele saamine on aeganõudev	Töövahenduskonsultant, klient
<b>Klient osaleb ettevõtluskoolitusel</b>	Koolitus ei anna kliendile vajalikke teadmisi	Koolitaja, klient.
<b>Äriplaani kirjutamine</b>	Konsultant survestab tähtajaga klienti	Töövahenduskonsultant, klient
	Konsultant ei anna infot, kust saada abi äriplaani kirjutamiseks	Töövahenduskonsultant, klient

Allikas: autori koostatud.

Kliendiintervjuude põhjal koostati ka rahulolu-uuring vastavalt ootuste ja tajutud kogemuse meetodile (vt Lisa 17). Ankeetküsitlus saadeti kõikidele intervjueeritavatele ja paluti ka edastada tutvavatele/koolitusgrupi kaaslastele, kes toetuse protsessis osalenud on. Valimi suurus on 18 inimest. Uuringus tuli kõigepealt hinnata teguri olulisust ning seejärel rahulolu saadud teenusest tulenevalt. Hinnangud tuli anda skaalal 1-5. Küsimused olid koostatud kahes blokis, vastavalt koolituse ning konsultandi ja teenindust mõjutavate tegurite kohta töötukassa teenindusbüroos. Tulemuste põhjal sai iga väite kohta arvutada välja aritmeetiline keskmine ning oma-vahel võrrelda ootusi reaalse kogemusega. Kui ootused on kõrgemad kui reaalne kogemus, ei vastanud teenus ootustele, vastupidisel juhul suudeti pakkuda lisandväärtust ja ootused ületati. Tulemused ettevõtluskoolituse kohta on esitatud joonisel 6 (lk 45).

Uuringu tulemused kinnitasid intervjuudel saadud infot. Ootused koolitusele on kõrgemad, kui reaalne kogemus. Suurim vahe ootuse ja tajutud kogemuse suhtes olid seotud äriplaani kirjutamiseks vajalike teadmiste saamisega ja äriplaanide tagasisideastamisega. Lisaks oodati, et koolituse käigus valmib äriplaan, mis on peale väikest täiendamist valmis esitamiseks. Reaalselt tuli paljudel äriplaan ümber kirjutada.

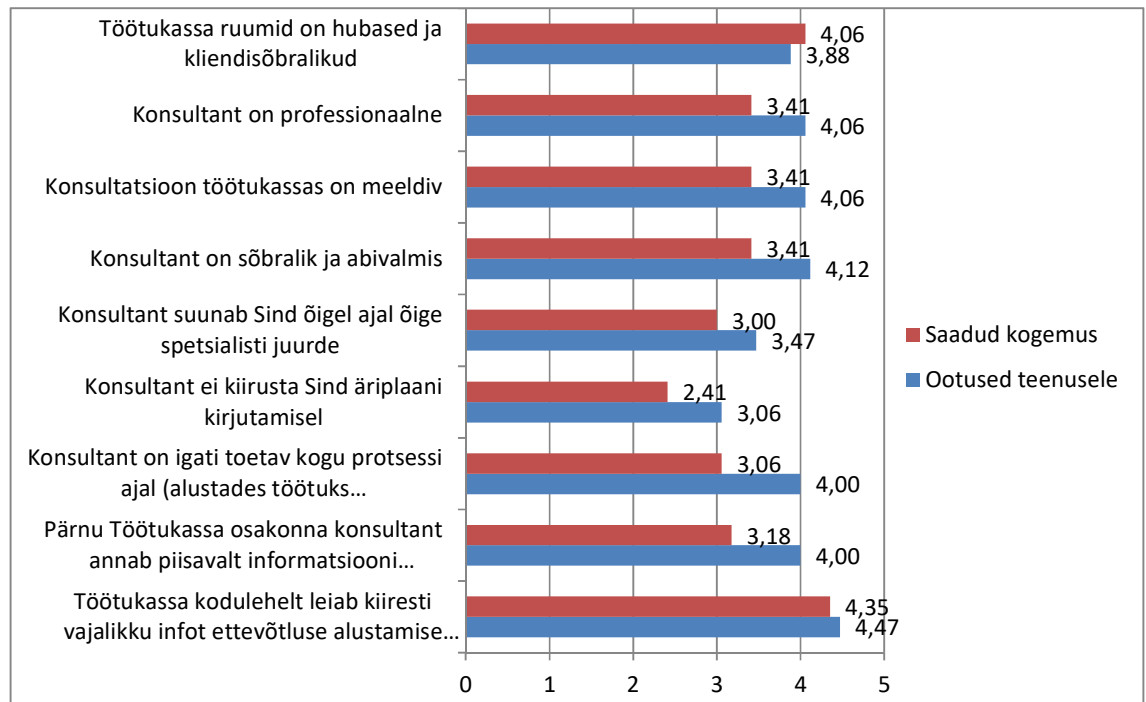


**Joonis 6.** Kliendi ootused vs rahulolu koolituse kohta (autori koostatud).

Minimaalse (0,08) vahega on koolitajate pädevuse hinnang, millest võib järeldada, et üldiselt peeti koolitajaid professionaalseteks. Puudujäägid võisid tuleneda ebapiisavast tagasisidest. Kuna pea iga väite ootused olid kõrgemad kui kogetud teenus, võib järeldada, et koolitus ei vasta osalejate ootustele.

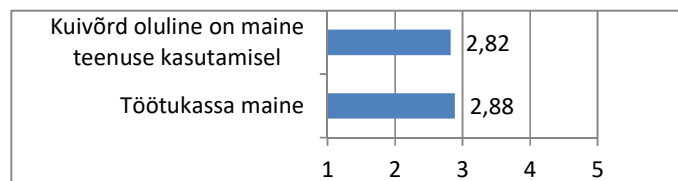
Küsitluse teine pool uuris ootusi ja kogemusi seoses konsultandi töö, töötukassa veebikeskkonna ja Pärnumaa teenindusbüroo ruumide kohta (vt joonis 7 lk 46). Tulemused kinnitasid samamoodi intervjuudel selgunut, kus ootused konsultandile, tema toele ja abile olid kõrgemad, kui kogetud teenus. Suurim erinevus ootuste ja reaalselt kogetud teenuse vahel oli väite „Konsultant on igati toetav kogu protsessi vältel“ kohta. Ootused olid oluliselt suuremad ka konsultandi poolse info jagamise suhtes. Sarnaseid puuduseid konsultandi töös tõid välja ka intervjuueeritud kliendid. Seda, et konsultatsioon peaks olema meeldiv, väga ei oodatagi, kuid siiski oli reaalne kogemus hinnatud ootustest madalamaks. Positiivsena võib välja tuua ületatud ootused töötukassa Pärnumaa teenindusbüroo ruumide hubasuse kohta. Peaaegu rahul ollakse ka Eesti Töötukassa veebilehel oleva informatsiooni ja selle leitavusega. Sellised

tulemused näitavad, et Eesti Töötukassa visuaalne identiteet on hea, vaeva on nähtud büroode väljanägemisega ning ka koduleht täidab oma eesmärgi.



**Joonis 7.** Ootused ja rahulolu konsultandi ja Eesti Töötukassa Pärnumaa teenindusbüroo ruumide kohta (autori koostatud)

Lisaks küsiti hinnangut ettevõtte maine kohta ja paluti anda hinnang, kuivõrd maine mõjutab teenuse kasutamist. Uuringust selgus, et kuigi Eesti Töötukassa maine klientide hulgas ei ole kõige parem, ei mängi see ka klientide jaoks teenuste kasutamise juures olulist rolli (vt joonis 8). Osaliselt võib see olla tingitud paratamatust olukorrast, kus töötustoetuse saamiseks, et tagada mingigi sissetulek on vajalik Eesti Töötukassa teenuseid kasutada.



**Joonis 8.** Töötukassa maine hinnang vs selle mõju kliendile teenuse kasutamisel (autori koostatud).

Teenuse ajaline kestvus oleneb sellest, kas kliendil on olemas majandusharidus või ettevõtluskogemus ning sellest tulenevalt, kas tal on vajalik osaleda ettevõtluskoolitusel või mitte. Ajaliselt mängib rolli ka äriplaani valmimise kiirus. Kõige kiiremini võimalik saada toetus kätte ja lõpetada töötaja staatus kolme kuuga (kui on olemas haridus ja äriplaani juba varem valmis kirjutatud), samas mitmekordsel äriplaani esitamisel võib protsess pikeneda ka üle aasta.

Seitsmest positiivse rahastustaotluse saanud kliendist kuue ettevõtte on käivitunud ja tegeletakse majandustegevusega. Ühe kliendi ettevõtte on tänaseks tegevuse lõpetanud ning isik leidis uue töökoha. Peamised probleemid, millega alustavad ettevõtjad esimesel aastal kokku puutusid, olid klientide puudus, vähene turunduse ja müügitöö oskus, suur töömaht, mida üksi ei suuda teostada. Lisaks tuleb esimesel tegevusaastal nn reaalsusmoment, kus selgub, et tegelikud rahavood erinevad oluliselt prognoositutest.

Uuringu tulemused andsid ülevaate teenuse taustsüsteemist, sellega seotud huvigruppidest ja kasutajast ning esitati ka klienditeekond. Kui klienditeekond näitab millised etapid klient ettevõtluse alustamise toetuse teenuse protsessis läbi, siis teenuse plaan võimaldab tuua klienditeekonna juurde ka lisatähtsusi – mida on teenuse toimimiseks vaja, millised isikud on teenusega seotud ja asukoht, kus klient teenust tarbib. Teenuse plaan on leitav lisast 13. Kuna teenus on suunatud kliendile on ka oluline mõista, kes on teenuse tüüpiline klient. Kuna kliendid jagasid intervjuudel ka palju fakte, mida otseselt ei küsitud, võimaldas saadud info koostada persoonad (vt lisa 14, 15, 16), mis aitab paremini mõista kliente ja nende huvisid ja vastavalt sellele kujundada teenus ümber neile sobivaks. Kliendiintervjuude käigus tuli välja kolm klienditüüpi. Siinkohal tuleb aga märkida, et klienditüüpe on kindlasti veel, näiteks vanaduspensionär, kellel on võimalik ettevõtluse alustamise toetuse teenust kasutada, kuid keda käesoleva uuringu raames ei õnnestunud küsitleda.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetus pakub töötutele rahalist toetust, mille abil alustada ettevõtlusega ja luua endale seeläbi töökoht. Toetuse saamiseks peab klient läbima mitmeid etappe, omama vajalikke teadmisi ja koostama teostatava äriplaani.



Teenuse protsess on pikk ja sageli ka aeganõudev. Ettevõtluse alustamise toetuse teenuse käigus puutub klient kokku töötukassa piirkondliku osakonna töötajatega (käesolev töö keskendus Pärnumaa osakonnale), partneritega (koolitaja) ning Tallinnas paikneva ettevõtlusosakonnaga. Uuringu käigus tuli välja teenuse kaks peamist probleemiallikat – suhtlus konsultandiga ning Eesti Töötukassa vahendatava ettevõtluskoolituse tase.

Teenuste disainimise protsessis on esmalt vajalik kaardistada huvigrupid ja uurida keskkonda, mis teenust ümbritseb ja seda mõjutab (Kumar, 2013, lk 8). Lisaks tuleb mõista ettevõttekultuuri ja selle eesmärgi ja selgitada, kuidas disainmõtlemist ettevõttes rakendatakse (Stickdorn *et al*, 2006, lk 120). Vaadates Eesti Töötukassa arengusuundasid ja prioriteete, on näha, et kliendikeskse lähenemise ja strateegilise juhtimisega tegeletakse. Edukuse tagamiseks tuleks disain ja innovatsioon integreerida ettevõtte kultuuri (Bruce *et al*, 2001, lk 3), kuid kuna Eesti Töötukassas valdakonna töötaja puudub, kes iga päev teenuste arendamisega tegeleks, teadlik töö teenuste disainimisel puudub. Kuigi juhtkond on alustanud disainmõtlemise ja kliendikeskse lähenemise juurutamisega organisatsioonis, ei ole see kahjuks asutuse harudesse ja kõikide esmatasandi töötajateni jõudnud. Loodud on põhimõtted, millest igapäevatoos juhinduda ning seatakse eesmärgi, mille poole püüelda, kuid kui kogu organisatsioon sellega kaasa lähe, ei ole ka tulemust. Kahjuks aga on konsultant see, kellega klient enim kokku puutub. Ta on nii müügiinimene kui reklaamnägu, kes asutuse mainet kujundab. Seega kui Eesti Töötukassa kommunikatsioonipõhimõtete eesmärk on jätta töötukassast kuvand kui avatud, asjatundlik, usaldusväärne ja koostööaldis organisatsioon, tuleb selle nimel rohkem tööd teha, et sarnase mõtteviisi võtaks üle kõik töötajad üle riigi.

Nagu Tooman (2003, lk 7) on öelnud, ei saa teenust eristada teenindamisest, kuna klient tajub neid terviklikult. EvAT teenuse puhul mängivad kliendi jaoks rolli nii tehniline kui funktsionaalne kvaliteet (Grönroos, 2000, lk 67). Kliendi jaoks on oluline nii saadav mõõdetav kasu rahalise toetuse näol, teadmised, mida saadakse koolituselt, ja väga tähtsat rolli mängib viis, kuidas seda pakutakse (Ramsden *et al*, 2005, lk 230).

Pärnumaa klientide seas läbi viidud uuring tuvastas probleemi töövahenduskonsultantide teeninduskvaliteedis ning seda kinnitas ka ankeetküsitlus. Kahjuks selgus uuringust, et Pärnumaa osakonnajuhataja teeninduses probleeme ei näe. See näitab, et teenuses on tugevaid probleeme ja nagu sagedasti juhtub, algavad need juhust. Samuti ei olda piirkondlikul tasandil huvitatud teenuste disainimisest.

Teeninduskvaliteet ei sõltu üksnes teenindajast, vaid ka kliendist ning on tähtis, et mõlemad osapooled loovad väärtust koos (Edvardsson et al, 2005, lk 118). Teenuse käigus tekib mitmeid puutepunkte teenuse koosloomeks, mida mõlemad osapooled peavad väärtustlooval viisil kasutama (Grönroos, 2012, lk 1528). Samuti on ka uuritava EvAT teenuse puhul, kus teenus kujuneb kliendi ja töövahenduskonsultandi koostöös. Paratamatult mõjub töötuks jäämine ja töötu staatus inimesele muserdavalt ja visiit töötukassasse on harva kliendile meeldiv. Sageli on kliendid emotsionaalses madalseisus ja loodavad saada tuge, heakskiitu mõeldud plaanidele ja tuge nende elluviimisel. Samuti loodetakse võimalikult kiiret lahendust, et esimesel võimalusel tööle naaseda. Töövahenduskonsultant peab olema kui emotsionaalne tugisik ja psühholoog, kel on tugev empaatiavõime ja oskus inimestele vajalikku tuge pakkuda. Ramaswamy ja Gouillart (2010, lk 240) tõestasid, et koosloomet kasutavad ettevõtted loovad klientidele paremaid kogemusi ning saavutavad seeläbi ka suurema edu. Eesti Töötukassa küll küsib klienditagasisidet konsultatsioonide ja töötukassa büroo külastuste kohta. Kahjuks paistab aga, et klienditagasisidet ei võeta arvesse, kuna probleeme on palju. Pärnumaa osakonna kohta käivat tagasisidet peaks analüüsima osakonnajuht ning püüdma rohkem kliendi soove arvesse võtta. Sama on rõhutanud ka Grönroos (2004, lk 107).

Konsultant on ühelt poolt nii ettevõtte reklaamnägu, müügiinimene kui ka psühholoog kliendile. Tegemist ei ole lihtsa tööga ja Eesti Töötukassa peaks tegema olulisi samme töötajate koolitamisel ja arendamisel. Kuna konsultant on peamine kontaktisik, on väga oluline nende koolitamine ja kõrgetasemeline teenindustase. On mõistetav, et avaliku sektori asutusel ei ole võimalik pakkuda piisavalt motiveerivat töötasu, kuid see on selgelt koht, millele tasuks mõelda.

Oluline roll teenuse juures on ka huvigruppide omavahelisel koostööl. See tähendab nii keskkontoris asuva ettevõtlusosakonna suhtlust piirkondliku teenindusbürooga, töötukassa koostööd koolituspartneriga, kui teenindusbüroo töötajate omavahelist koostööd. Uuringust selgus, et sageli suunatakse kliente kergekäeliselt samas asutuses töötava karjäärinõustaja juurde, kuigi selleks otseselt vajadust ei ole. Info jagamise rolli peaks täitma töövahenduskonsultant ning karjäärinõustaja tegelema nendega, kel tõesti on vaja abi edasiste karjäärivõimaluste selgitamises. Siinkohal peaks osakonnajuhataja vaatama üle asutuses toimuvad protsessid ja vajadusel protseduurireegleid töötajatele selgitama.

Käesoleva lõputöö raames on klient see, kes vajab tugiteenust ning Eesti Töötukassa selle pakkuja. Ettevõtluse alustamise toetus pakub sealjuures peamiselt rahalist abi, kuid sellega kaasneb ka mitterahaline toetus konsultandi toe ja koolituse näol (Rakicevic *et al*, 2016, lk 31). Nii saab öelda, et EvAT teenuse puhul on esindatud nii objektiivne pool finantstoena ning subjektiivne pool isiklike kompetentside parandamisega (Ramsden & Bennet, 2005, lk 229). Eestis suur hulk ettevõtjaid seotud ettevõtlusega sundolukorras (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia, 2013, lk 15), on sarnases seisus ka EvAT toetuse taotlejad. Töökoha puudusel ei jää muud üle, kui luua endale ise töökoht, et seeläbi sissetulek tagada. Rakicevic *et al* (2016, lk 31) tõi välja, on väikeettevõtete juhid ja omanikud samad isikud ja neil on ka piiratud rahaline ressurss, mistõttu on neil ka suurem vajadus välisele abile. Kuigi alustava ettevõtja põhimure on finantsressursside leidmine, on EvAT teenust kasutavate klientide puhul sama oluline ka juhikompetentside puudumine, mida tõestasid ka Lorrain ja Laferte (2012, lk 46). Kuna kliendid alustavad ettevõtlusega sageli sundolukorras, on nad teadlikud oma juhtimisoskuste puudustest ja loodavad vahendatavalt koolituselt saada igakülgset informatsiooni äri igapäevase juhtimise kohta.

Siin kerkib esile Eesti Töötukassa koostöö hankekoolitajaga. Alustavale ettevõtjale ei piisa üksnes rahalisest toetusest. Vajadus on ka pehmetele tugisüsteemidele, sest nagu uuringust selgus, vajavad kliendid infot kõikide ettevõtlust puudutavate teemade kohta ja igakülgset abi äriplaani koostamisel. Ettevõtlushariduse olulisust rõhutasid ka Albort – Morant ja Oghazi (2015, lk 2128), sest see aitab juhil teha teadlikumaid otsuseid ja

seeläbi tagada ka ettevõtte edukuse. Samuti, kuna EvAT toetuse saaja peab täitma mitmeid toetusega kaasnevaid nõuded, kasutama raha sihtotstarbeliselt vastavalt äriplaanile jne on oluline, et toetuse saaja oskaks teha tarkasid otsuseid, kuhu saadud toetus investeerida. Sama kinnitas ka Rakicevic *et al*, (2016 lk 31). Kuigi hanketingimustes on koolitajale määratud palju tingimusi ja nõudeid, ei ole töötukassal võimu peale hanke kinnitamist koolituse sisu muuta. Probleemidena toodi välja liigne keskendumine suurettevõtetele ning vähene keskendumine töötukassale äriplaani koostamiseks. Samad koolitajad loevad loenguid ka kõrgkoolides, kus koolitatakse tulevasi ärijuhte. Noor ambitsioonikas äritudeng on paratamatult teiste eesmärkidega, kui töötukassa klient ning samade põhimõtetega nii erinevaid isikuid on keeruline koolitada. Tüüpklienti aitavad mõista käesoleva töö raames koostatud persoonad (vt lisasid 14, 15 ja 16). Probleemiks võib olla ka koolitusele määratud piirhinnad, mis tähendab, et tasu koolitajale on määratud ja ei pruugi see olla selline, mida koolitaja ootab. Tasust tulenevalt ei ole koolituse tasemeline läbiviimine piisavalt motiveeriv. Demotiveeriva faktorina saab lisada ka ettevõtlustaustata koolitusgruppi.

Töötukassa võiks muuta hanketingimusi ja koolituskava vastavalt oma tüüpklendile ning koolitusplaani koostada rohkem äriplaani põhiseks. Koolitus peaks keskenduma pigem mikroettevõttele ja ka see tingimus hankesse lisada. Lisaks tunnevad kliendid puudust nn mentoritest, kes jagaks reaalseid kogemusi käivitusfaasis oleva ettevõtte probleemidest. Teiste kogemusest õppimine avab sisu paremini ja mõistetakse paremini reaalselt kerkivaid probleeme.

Tulenevalt koolituse ebapiisavast tasemest vajavad kliendid praegu kõrvalist abi äriplaani koostamisel. Nagu ka Rakicevic *et al* 2016, lk 31) mainis, võivad tugiteenuse pakkujad olla lisaks ettevõtetele ja riigile ka meedia, perekond ja sõbrad. EvAT teenuse kliendid kasutavad sageli sõprade abi, kuid harv ei ole ka internetist abi otsimine, kus vabalt kättesaavaid äriplaanid kasutatakse alusena oma plaani loomiseks. Vabalt kätte saadavad äriplaani on harva kvaliteetsed ja nende aluseks võtmine võib taotlejale pigem kahjuks tulla. Siinkohal võiks töötukassa kaaluda näidisäriplaani koostamist ja avaldamist kodulehel. See ei tohiks olla töö, mida aluseks võtta, kuid mis annab aimu nõuetest.

Enim probleeme on aga taotlejatel finantsproгноoside koostamisega. Eesti Töötukassa soovib finantsproгноosid täita EAS-i loodud vormile. EAS aga keskendub oma toetustes samamoodi pigem ekspordile ja arengule. Lisaks on vormis sees EAS-i nõutud omafinantseeringu nõude kontrolllahtrid jne. Nimetatud taotluse täitmine käis üle jõu ka majandusharidusega kliendile. Sellest tulenevalt võiks töötukassa kaaluda oma finantsproгноoside vormi koostamist, mis keskendub konkreetse toetuse tingimustele.

Võtmekoht kogu protsessis on aga äriplaani kirjutamine. Sellele avaldavad mõju nii koolituse kvaliteet, konsultandi ajaline survestamine ning ka nõuandja puudumine, kes valminud äriplaani üle loeks ja sellele tagasisidet annaks. Kliendi motiiv tugiteenuse kasutamiseks on saada rahalist abi, kuid sealjuures ka nõu spetsialistilt (Yusuf, 2010, lk 304 – 305). Kui aga klient ei saa sellist abi, nagu soovitud, ei täida tugiteenus ka oma rolli. Äriplaani valmimise tähtaja määramine mõjutab oluliselt teenuse kvaliteeti ja ka protsessi ajalist kestvust. Just siin mängib olulist rolli ettevõtlusosakonna ja piirkondliku teenindusbüroo omavaheline koostöö. Kindla tähtaja määramine ja kliendi survestamine viib puudulike äriplaanide esitamiseni, mis protsessi kiirendamise asemel pigem aeglustab seda. Uuringust selgus ka fakt, et konsultandid soovivad esitada poolikuid äriplaanse selleks, et klient saaks ettevõtlusosakonna spetsialistilt põhjaliku tagasiside ja nõuded ning ootused äriplaanile. Hetkel kasutab piirkondlik osakond ettevõtlusspetsialisti äriplaani konsultandina. Kliendi survestamine konsultandi poolt võib tuleneda ka faktist, et Eesti Töötukassa hindab oma edukust vastavalt tööhõivele. Otseselt töötajate tööproduktiivsust selle järgi ei hinnata, kuid väikse töövõidu saab konsultant siiski. See näitab, et ei mõelda pikemale tulemuslikkusele ja tõhususele, vaid hoolitakse nn hetkelistest eesmärkidest. Siinkohal saab kinnitada Yusufi (2010, lk 304 – 305) leitud, kus tugiteenuse pakkujal ei ole ülevaadet kliendi reaalsest soovidest või neid ei võeta arvesse, mis omakorda viivad selleni, et tugiteenus ei täida ei ettevõtluse arendamise ega ka suuremalt majanduse elavdamise eesmärki.

On selge, et äriplaani koostamine on keeruline ning isegi hariduse ja kogemustega inimesel on vaja kõrvalist abi. Kuigi äriplaani koostamine on alustava ettevõtja jaoks keeruline ja pingutust nõudev, nagu tõestas ka Bewayo (2010, lk 20), aitab see siiski ettevõtjal luua selge kava, kuidas äri edukalt käivitada. Seetõttu on soovituslik kaasata

protsessi eraldi spetsialist, kes äriplaanidega nõustamisega tegeleb. Selleks võiks piirkondlikus teenindusbüroos töötada EvAT spetsialist, kes annab klientidele nõu, abistab äriplaani kirjutamisel ja annab tehtud plaanile tagasisidet. Lisaks võiks kaaluda ka majandushariduse ja ettevõtluskogemusega klientidele lühikoolituse nõude rakendamist, kuna ka kogemustega alustavatel ettevõtjatel on äriplaani koostamisega probleeme.

Kõik välja toodud kitsaskohad pikendavad ettevõtluse toetuse taotlemise protsessi. Kliendi jaoks on aga protsessi kiirus väga oluline, sest pakutavad töötustoetuse summad ei ole suured ning ilma perekonnaliikmete abiga ei ole võimalik töötuna pikalt toime tulla. Mida pikem ettevõtlustoetuse saamise protsess on, seda suurema tõenäosusega on klient sunnitud endale otsima ebaseadusliku kõrvaltöö, et kuidagi ära elada. Intervjueeritud klientidest pea kõik said töötuna nii pikalt arvel olla vaid tänu perekonnaliikme sissetulekule. Üksi elav noor töötutoetusest toime ei tule. Seetõttu on vajalik leida võimalusi teenuse efektiivistamiseks ja probleemide leevendamisele. Selleks peavad kõik huvigrupid tegema koostööd ja töötama ühtse eesmärgi nimel. Lisaks võiks Eesti Töötukassa kaaluda teenusedisaineri palkamist, kes igapäevaselt teenuste arendamise ja parandamisega tegeleks.

Ettevõtluse alustamise toetuse teenuse puhul on rahaline toetus teisejärguline ning kliendile mängivad palju olulisemat rolli teenindamise viis ja saadavad teadmised, ehk teenusega kaasnevad lisandväärtused (Moritz 2005). Kuigi Grönroosi (2000, lk 67) hinnangul kujundab hinnangut teenusele ka ettevõtte maine, ei saanud see fakt käesoleva uuringu raames tõestust. Eesti Töötukassa maine on küll kesine, kuid ankeetküsitluse tulemuste põhjal ei mängi see teenuse kasutamise juures olulist rolli. Seda, et avaliku sektori asutustel on pigem madalam maine, kui erasektori teenuspakkujatel tõestasid ka Bennet ja Robson (1999, lk 176). Sealjuures seostasid nad avalikku sektorit suurema bürokraatliku organisatsioonikultuuriga ja seda nii töökorralduse kui personali koha pealt. Käesoleva uuringu puhul püüab Eesti Töötukassa küll liikuda kliendisõbraliku organisatsioonikultuuri poole, kuid teatud protsessid on endiselt probleemsed ja nagu ka tõestati, ei ole personal alati pädev.

Uuringust selgus, et ettevõtluse alustamise toetuse kitsaskohad on seotud huvigruppide omavahelise koostööga, töövahenduskonsultantide teeninduskvaliteedi ja hangitava ettevõtluskoolitusega, mis lisaks muudele faktoritele tekitavad kliendil teenuse tarbimise ajal negatiivseid emotsioone ja pikendavad protsessi. Kõik selgunud probleemid seavad pakutava teenuse kvaliteedi küsimärgi alla, mistõttu on vajalik viia ettevõttes sisse muudatusi, et seda parandada. Täitmaks töö alguses seatud eesmärki, koostas autor ettevõtluse alustamise teenuse kohta lähteülesande (vt tabel 6), kus on välja toodud ilmnenud probleemid ja ettepanekud teenuse parandamiseks.

**Tabel 6.** Ilmnenud probleemid ja koostatud ettepanekud (autori koostatud)

	<b>Probleemid</b>	<b>Ettepanekud</b>
<b>Töötukassa Pärnumaa osakond</b>	Konsultantide ebapädevus, liigne passiivsus, tähtajaline survestamine; kontrolli puudumine konsultantide töö üle.	Konsultantide koolitamine; protseduurireeglite kontroll ja muudatuste sisse viimine; kliendi tagasiside kasutamine väärtustlooval viisil
	Vähene koostöö teiste huvigruppidega	Disainmõtlemise juurutamine kogu osakonnas
	Äriplaani nõustamise teenuse puudumine; tagasiside mittepakkumine valminud äriplaanidele	EvAT spetsialisti ametikoha loomine
<b>Ettevõtlus- koolitus</b>	Mittevastamine ET vajadustele; ebaloogiline ülesehitus; vähene tagasiside valminud äriplaanidele	Ettevõtluskoolituse hanketingimuste muutmine
	Raskused äriplaani koostamisega	Kodulehel näidisäriplaani avaldamine Finantsprognooside blanketi loomine, mis ühildub Eesti Töötukassa nõuetega
<b>Eesti Töötukassa</b>	Kliendikeskse mõtteviisi puudumine organisatsioonis	Kliendikeskse mõtteviisi juurutamine; kliendi tagasiside kasutamine väärtustlooval viisil
	Teenuste teadliku disainimise puudumine	Teenusedisaineri kaasamine asutusse

EvAT teenuse puhul on kliendi ootused peamiselt seotud kvaliteetse teeninduse ja kasu andva koolitusega. Klient soovib, et konsultant jagaks infot, pakuks tuge ja nõustaks valikutel. Koolituselt loodetakse saada vajalikke teadmisi äriplaani koostamiseks ja juhtimiskompetentside parandamiseks. Kliendi jaoks on enamasti eesmärk taotleda edukalt toetust ja alustada ettevõtlusega, kuid samas saada ka piisavaid teadmisi ettevõtlusega tegelemiseks ning tagasisidet oma äriplaanile. Eesti Töötukassa eesmärk on abistada klienti äriplaani koostamisel, pakkuda toetust tugevatele äriplaanidele, mil on

tulevikku ja seeläbi vähendada töötust ja edendada riigi majandust. Käesoleva uuringu klientide rahulolematus kerkis peamiselt halva teeninduse ja vajadustele mittevastava teenuse tõttu. Toetuse reaalne saamine, ei olnud klientide jaoks primaarne.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenuse parandamiseks on vajalik selgitada, mis on kliendi ootused ja vajadused, võtta arvesse kliendi tagasisidet, käia kaasas muutuste ja arengutega ja kujundada teenus vastavalt sellele. Sama peab tegema ka ettevõtlust toetava tugiteenuse pakkuja, sest kui ei nähta vaeva teenuste arendamise ja parandamisega, ei täida tugiteenus oma rolli. Uuringuga selgunud kitsaskohad kõik mõjutavad teenuse pakkumist. Teenuse ebakvaliteetne pakkumine ei valmista alustavaid ettevõtjaid ärimaastikule sisenemiseks piisavalt ette, ei pakuta piisavat tuge ja nõu ettevõtluse kriitilisemas algusfaasis. Sellega aga ei täida teenus ka oma peamist eesmärki, mis on ettevõtlusega alustamise motiveerimine ja toetamine. Sellest tulenevalt ei toimu ka majanduse elavdamist ja ettevõtluse soodustamist.



## KOKKUVÕTE

Riigi majanduse edukaks toimimiseks on vaja hästitoimivat ettevõtlusmaastikku. Ettevõtluse toetamiseks on mitmeid soodustavaid vahendeid ja tugisüsteeme. Ettevõtlust toetav tugiteenus on aga kui iga teenus, mis on suunatud teatud vajaduse rahuldamiseks ja pakub selle saajale väärtust.

Käesoleva töö võttis vaatluse alla Eesti Töötukassa pakutava ettevõtluse alustamise toetuse teenuse Pärnumaa osakonna näitel. Tööga püüti leida vastus küsimusele, millised kitsaskohad Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenusprotsessis esinevad. Töö eesmärk oli esitada ettepanekud Eesti Töötukassale teenuse parendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks anti teooriaosas ülevaade teenusest, teenusedisainist ja ettevõtlusele suunatud tugiteenuste vajalikkusest. Kuna teenust pakkuvate ettevõtete osakaal moodustab maailmas teiste sektorite ees enamuse, on tarbijad harjunud pakutava põhiteenusega ja rolli hakkavad mängima teenusega kaasnevad lisandväärtused. Teenuse juures mängivad rolli füüsiline ruum, kus teenust pakutakse, teenust toetavad infosüsteemid, teenust pakkuva ettevõtte maine, visuaalne identiteet jne. Olulisim on aga kaasata teenusepakkumisse klient, kes aitab teenust kaastada ja seda kujundada vastavalt oma soovidele. Arvestades kliendi soove on võimalik jõuda suurema eduni ja saavutada seatud eesmärgid. Selleks, et teenus muuta kliendi soovidele vastavaks, on vajalik pöörata tähelepanu kliendikogemuse parandamisele. Siin tuleb mängu teenusedisain, mis võimaldab erinevaid meetodeid kasutades parandada olemasolevaid teenuseid ja muuta nad kasulikumaks kliendile ja seeläbi ka kasulikumaks ettevõttele. Teenusedisaini toimimiseks on aga vajalik, et kõik asjasepuutuvad isikud mõistaksid selle vajalikkust.

Eestis ettevõtlusmaastikul moodusavad enamuse mikroettevõtted. Selliste ettevõtete puhul on sageli juht sama isik, kui omanik kes vastutab suure osa asutuse töö ja strateegiliste otsuste eest. Juhi vähesed kogemused ja suur töökoormus viib aga sageli ettevõtete hävinemiseni, mis paratamatult mõjutab ka riigi majandust. Ettevõtlusele suunatud tugimeetmed pakuvad ühelt poolt finantsabi, kuid teiselt ka juhtimisalast nõu. Nagu ka muude teenuste puhul on vajalik ka ettevõtlust toetavate teenuste puhul võtta arvesse kliendi soove ja vajadusi, tagamaks, et teenus täidab oma rolli ja pakub alustavale ettevõtjale just sellist tuge, nagu tal vaja on. Samamoodi peab teenuse toimimiseks panustama ka klient, olles valmis õppima ja omalt poolt täitma tugiteenuse kasutamisel esitatud nõudeid.

Uurimusküsimusele vastamiseks viidi läbi uuring ettevõtluse alustamise toetuse teenuse kohta. Teenuse kaardistamiseks ja kitsaskohtade leidmiseks sooritati dokumendianalüüs, viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti Töötukassa ettevõtlusosakonna osakonnajuhi asetäitja ja Pärnumaa osakonnajuhatajaga ning intervjueeriti kümnet teenust kasutanud klienti. Lisaks viidi läbi ankeetküsitlus kliendirahulolu välja selgitamiseks. Ettepanekute koostamiseks lähtuti teenusedisaini topeltteemanti esimesest kahest etapist, kaardistati teenus ja huvigrupid, koostati teenuse plaan, klienditeekond ning persoonad. Uurimustöö käigus kaardistati teenuse hetkeseis, protsessid ja seotud huvigrupid.

Uuringu käigus selgusid, et peamised teenusega seotud huvigrupid Pärnumaa büroo töötajad, Tallinnas paiknev EvAT osakond ning partner, kes viib läbi ettevõtluskoolitusi. Teenuse protsessi kaardistamise ja intervjuudest kogutud andmete põhjal selgusid mitmed kitsaskohad, mis hea teenuse osutamist pärsivad ning kliendi jaoks ebameeldivusi tekitavad. Suurimad probleemid on seotud halva teeninduskvaliteediga piirkondlikus osakonnas, hangitav ettevõtluskoolitus ei vasta reaalsele vajadustele ning huvigruppidevaheline koostöö on puudulik.

Vastavalt läbi viidud kliendiintervjuudele ja ankeetküsitlusele, selgusid suured puudujäägid ja rahulolematus Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna töövahenduskonsultantide töös. Konsultantidele heiti ette ebaprofessionaalset käitumist ning passiivsust olemasolevate võimaluste tutvustamisel ja teenuse pakkumisel. Teine

ilmnenud kitsaskoht puudutas Eesti Töötukassa hangitavat ettevõtluskoolitust, mis ei andnud osalejatele tulemusi, mida oodati. Koolituse läbinud kliendid ei saa piisavaid teadmisi ettevõtlusest ja äriplaani koostamisest, mis on vajalik ettevõtluse alustamise toetuse taotlemiseks. Lisaks selgus, et koolitaja ei täida ka kõiki hanketingimuses seatud nõudeid.

Selgunud kaks peamist probleemiallikat tulenevad aga huvigruppide halvast omavahelisest koostööst, mis on just vajalik teenuse edukaks toimimiseks. Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonda puudutavad peamised kitsaskohad tulenevad osakonnajuhi tööst ja töötajate koordineerimisest ning kollektiivi omavahelise koostöö puudulikkusest. Et ettevõtluskoolitus täidaks paremat rolli, peaks Eesti Töötukassa üle vaatama hanketingimused ning püüdma koolitajaga tegema rohkem koostööd, et see vastaks töötukassa nõuetele ja klientide vajadustele. Peamiselt aga, et tegutse teenusega seotud osapooled kliendi vajadustest lähtuvalt, ega kasuta kliendikesket mõtteviisi. Kõik need faktorid mängivad ettevõtluse alustamise teotuse teenuse juures rolli, pärsivad edukat taotlemist ja mõjutavad kliendi valikuid, otsuseid ja rahulolu. Nii ei saa kliendid teenuselt oodatud kogemust ja teadmisi, mis on vajalikud täitmaks teenuse suuremat eesmärki – ettevõtluse toetamine.

Uurimustöö lõpus täideti töö alguses püstitatud eesmärk ning esitati Eesti Töötukassale lähteülesanne peamiste kitsaskohtade kirjelduse ja võimalike lahendusettepanekutega. Eesti Töötukassal on võimalik välja toodud ettepanekuid arvesse võtta ja jätkata teenuse disainimise protsessiga. Teenuse disainimine ja disainmõtleme integreerimine asutuse kultuuri võimaldaks pakkuda alustavatele ettevõtjatele paremat tuge ja abi ettevõtluse alustamisel ning seeläbi panustada riigi majandusse. Kuigi uuringuvalim oli väike, ilmnesis tulemustes selged mustrid. Siiski oleks kindlamate tulemuste saavutamiseks vajalik teostada ka vaatlusi ning küsitleda rohkem kliente.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Albort-Morant, G. & Oghazi, P. (2015). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Reasearch*. 69, 2125 – 2129.
2. Bennett R. J. & Robson, P.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Developement*. Vol 11, pp 155 – 180.
3. Best, K. (2010). Disainijuhtimise alused. 2010 Tallinn: Eesti Disainikeskus.
4. Bewayo, E.D. (2010). Pre- Start-up preparationas: why the business plan isn't always written. *The Entrepreneurial Executive*. 15, 9-23.
5. Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F.N. (2008). Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*. 50 (3), 66-94.
6. Bruce, M. & Bessant, J. (2001). Design in Business. London: Financial Times/ Prentice Hall.
7. Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Burlington: Elsevier Ltd.
8. Cancino, C., A., Bonilla, C., A. (2015). The impact of government support programs for the development of business in Chile. *Management Decision*. 53 (8), 1736-1754.
9. Curran, J. C. & Blackburn, R. A. (2000). Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper. *Regional Studies*. 34 (2), 181-190.
10. Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*. 2, 107-121.
11. Eesti ettevõtluse kasvustrategia 2014-2020. (2013). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Loetud aadressilt: <http://kasvustrategia.mkm.ee/>.
12. Eesti Tootukassa. (2014). *Ettevõtluse alustamise toetuse mõjuanalüüs*. Loetud aadressilt [https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/evatanalyys\\_2014.pdf](https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/evatanalyys_2014.pdf)
13. Eesti Tootukassa. (2015). *Eesti Tootukassa arengukava 2016-2019*. Loetud aadressilt [https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/arengukava\\_2016\\_2019\\_0.pdf](https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/arengukava_2016_2019_0.pdf)
14. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. (2007). London: Design Council.

15. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
16. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19 (2), 99-113.
17. Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*. 28 (13–14), 1520–1534.
18. Hilton, T., Hughes, T., Little, E. & Marandi, E. (2013). Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*. 27 (1), 3–12.
19. Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations – Design and Implementation*. Great Britain: The Cromwell Press
20. Huertas-García, R & Consolación-Segura, C. (2009). A framework for designing new products and services. *International Journal of Market Research*. 51 (6), 819 – 840.
21. Ind, N., Fuller, C. & Trevail, C. (2012). *Brand together*. London: Kogan Page Limited.
22. Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 7th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
23. Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*, 14th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
24. Kumar, V. (2013) *101 design methods. A structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: John Wiley & sons inc.
25. Kuura, A. (2001). *Väikeettevõtlus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
26. Lorrain, J. & Laferté, S. (2012). Support Needs of the Young Entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 19 (1), 37-48.
27. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Euroopa kasvustrateegia 2014-2020*. Loetud aadressil: <http://kasvustrateegia.mkm.ee/>
28. Meroni, A. Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. London: Gower Publishing Limited.
29. Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to An Envolving Field*. London: KISD.
30. Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. (2015). *Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. The Handbook of Service Innovation*. London: Springer-Verlag.
31. Pages, E. R. (2005). *Building Systems for Entrepreneur Support. Economic Development America*. 4-6.
32. Prahalad C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. 78 (1), 79-87.

33. PULSE. Teenuse plaan kui teatrietendus. Loetud aadressilt: <http://sev.ee/wp-content/uploads/2015/12/Teedusedsain-18.11.pdf>.
34. Rakicevic, Z., Omerbegovic- Bijelovic, J., & Lecic-Cvetkovic, D. (2016). A Model for effective planning of SME support services. *Evaluation and Program Planning*. 54, 30-40.
35. Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). The Power of Co-Creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: The Free Press.
36. Ramsden, M., & Bennett, R. J. (2005). The benefits of external support to SMEs: 'Hard' versus 'soft' outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12 (2), 227–243.
37. Riigihangete register. (2017). Ettevõtluskoolitus raamlepingu sõlmimiseks. Loetud aadressilt <https://riigihanked.riik.ee/register/>.
38. Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
39. Terblanche, N.S. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and coproduction of value by customers. *Acta Commercii*. 14 (2). Doi: <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v14i2.237>
40. Toole, A. A., Turvey, C. (2007). How does initial public financing influence private incentives for follow-on investment in early-stage technologies? *The Journal Of Technology Transfer*. 34 (1), 43 – 58.
41. Tooman, H. (2003). Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. Tallinn: TPÜ kirjastus.
42. Vargo, S. L. & Lusch, R. L. (2004). The Four Service Marketing Myths. *Journal of Service Research*, 6 (4), 324-335.
43. Vargo, S. L., Maglio, P.P. & Akara, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. 26, 145– 152.
44. Yusuf, J.-E. (2010). Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17 (2), 294-307.

### Lisa 1 Teenusedisaini meetodid avastamise etapis

Meetod	Kirjeldus	Väljundid
<b>Huvigruppide kaardistamine</b>	Kaardistatakse kõik osapooled, nende huvid ja motivaatorid, kes konkreetse teenusega kokku puutuvad.	Detailne kaart sidusrühmadega, mis võimaldab neid analüüsida, vaadata, kuidas nad on omavahel seotud ja võimaldab näha iga sidusgrupi panust, olulisust ning seotust teenuse ja teiste sidusgruppidega.
<b>Kogemustest, teenuse safari</b>	Kasutatakse teenust ning märgitakse üles kõik kogetu. Pannakse end kliendi positsiooni.	Dokument, kus on kirjas probleemid, mis kerkisid, vajadused, mis tekkisid. See omakorda annab sisendi võimaluste loomiseks teenuste arendamiseks.
<b>Kliendivari/vaatlus</b>	Vaadeldakse kõrvalt, kuidas teenust pakutakse ja kuidas erinevad osapooled protsessis käituvad. Võimaldab näha olukordi, mil probleemid tekivad ja tabada nende põhjustajad.	Vaatluse käigus nähtu saab dokumenteerida kas teksti, video ja/või piltidena.
<b>Klienditeekonna kaardistamine</b>	Kaardistatakse kõik puutepunktid, mil klient teenusega kokku puutub. Puutepunkt on kas inimestevaheline või virtuaalne interaktsioon. Kaardile võib lisada pilte, videosid, kommentaare jne.	Kaart, kuhu on märgitud kõik puutepunktid ja kliendi mõjutajad. See võimaldab kaardistada probleemsed kohad, arenguperspektiivid ning tükeldada teenus osadeks, et neid detailsemalt analüüsida.
<b>Kontekstuaalne intervjuu</b>	Intervjuu, mis viiakse läbi keskkonnas, kus teenust pakutakse või keskkonnas kus klient end mugavalt tunneb.. Seda võib teha kas klientide, töötajate või teiste osapooltega. Intervjueerija külastab kohta, kus teenust pakutakse ning teostab lisaks küsimuste esitamisele ka vaatlust. Konkreetne keskkond võimaldab saada täpsemaid vastuseid.	Tulemusena valmib audiolindistus, video, fotod vms, mis annab kompleksse ülevaate teenusest tema osutamise keskkonnas ning toob välja viisid, kuidas keskkond teenust mõjutab.

Allikad: autori koostatud Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 203-204; Stickdorn, 2011, lk 142 – 172; Kumar, 2013, lk 8-26, Eleven Lessons, 2007, lk 10 – 24 põhjal.

## Lisa 1 järg

5 Miks-i?	Küsitakse viis miks-küsimust, mis puudutavad ilmnunud probleeme.	Vastuste jada, mis aitab jõuda probleme tekitavate sügavamate põhjusteni
<b>Kultuuriuuringud</b>	Kliendile antud ülesanne kaardistada teenuse pakkumist pikema aja jooksul. Tegemist on nn enese-dokumentatsiooniga.	Päevik, või videoklipid, mis annavad tagasisidet teenuse kohta.
<b>Kliendiootuste kaardistamine</b>	Selgitatakse välja, mida klient teenusest ootab. Infot võib saada olemasolevatest uuringutest või teha intervjuud klientidega.	Visuaalne kaart kliendiootuste kohta, mis aitavad tuua välja probleemset kohad teenuse juures.
<b>Uute trendide kaardistamine</b>	Uute trendide pidev jälgimine interneti, uudiste, äppide jne vahendusel.	Koostatud dokument, varaa ait viimaste arengute ja uute võimalike trendidega.
<b>Võtmetegurite kaardistamine</b>	Konkreetses teemas või projekti kohta kaardistatakse seda puudutavad faktid. Fakte otsitakse usaldusväärsetest allikatest.	Nimekiri võtmefaktoritest, mis on seotud konkreetse projekti/teenusega mis võimaldab teemat edasi uurida.
<b>Intervjuu trendiekspertidega</b>	Viiakse läbi intervjuud isikutega, kes omavad teadmisi teemakohaste trendide kohta.	Teadmised teemakohaste trendide ja arengusuundade kohta.
<b>Ärimudeli lõuend</b>	Lõuend jagatakse üheksaks sektoriks, mis igaüks esindab moodulit edukast ärimudelist.	Ärimudeli lõuend loob ettevõtte töötajatele selgust, mis on organisatsiooni põhieesmärgid, samal ajal tuues välja selle tugevused, nõrkused ja prioriteedid.

Allikad: autori koostatud Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 203-204; Stickdorn, 2011, lk 142 – 172; Kumar, 2013, lk 8-26, Eleven Lessons, 2007, lk 10 – 24 põhjal.



## Lisa 2. Meetodid defineerimise etapis

Meetod	Kirjeldus	Väljund
<b>Tulemuste sorteerimine</b>	Manuaalselt sorteeritakse avastamise etapis saadud tulemused, et leida nendevahelisi seoseid.	Selguvad teenust puudutavad omavahelised seosed.
<b>Kalaluu diagramm</b>	Luuakse graafiline diagramm põhjus-tagajärg seostest	Võimaldab leida põhjuseid, mis probleeme tekitavad või avastada kohti protsessis, mistõttu teenus ei tööta õigesti.
<b>Mõttekaart</b>	Mõttekaardiga dokumenteeritakse üks põhiprobleem, mille juurde märgitakse sõnade, sümbolite abil võimalike ideede ja lahenduste süsteem.	Mõttekaart võimaldab näha nõ suurt pilti ja ühe probleemi paljusid ühenduskohti.
<b>Ekspertarutelu</b>	Avatud arutelu ekspertide vahel. Arutellu kaasatakse ettevõtte kõrgemad juhid, et arendada välja teenuse strateegia.	Arutelu käigus määratakse kriteeriumid ja suund, kuhu teenusedisaini protsess jõudma peaks.
<b>Puutepunktid</b>	Kaardistatakse kõik punktid, kus klient teenusega kokku puutub ja mis moodustavad teenuse. Puutepunkt võib olla inimestevaheline, kuid ka veebipõhine, kontakt telefoni teel, arvet saades, reklaami nähes vms.	Puutepunktide abil on võimalik selgitada välja kogu klienditeekond ja tabada probleemsed kohad.
<b>Klienditeekonda loomine</b>	Kaardistatakse kogu klienditeekond läbi viie etapi: huvi tekkimine, sisenemine, osalemine, väljumine ja järelfaas (mis toimub peale teenuse kasutamist)	Teekonna kaardistamine võimaldab mõista kliendikogemust, kus on nõrgad ja kus on tugevad kohad.
<b>Teenuse plaan</b>	Teenuse plaani loomisel kaardistatakse kõik teenuse osutamise ja kujundamise võtmetegurid ja täpsustatakse seosed tegevuste, kliendi puutepunktide ja muude oluliste teenust puudutavate osade vahel	Pannes kirja kõik teenust puudutavad elemendid, võimaldab teenusplaan selgitada välja kõige kriitilisemad punktid ja leida üles kohad, mis teineteist dubleerivad. Lisaks toob teenuse plaan välja terve protsessi, kuidas teenuse pakkumine välja näeb.
<b>Persoonad</b>	Väljamõeldud profiilid kirjeldamaks kindlat kliendigruppi vastavalt nende huvidele ja eelistustele.	Ülevaade võimalikest kliendigruppidest. Annab ülevaate mida erinevad kliendid väärtustavad ja annab sisendi leidmas viise, kuidas neid väärtusi pakkuda.

Allikad: autori koostatud Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 203-204; Stickdorn, 2011, lk 142 – 172; Kumar, 2013, lk 8-26, Eleven Lessons, 2007, lk 10 – 24 põhjal

### **Lisa 3. Teenusedisaini arendamise etapi kirjeldus**

Arendamise etapis hakatakse eelmistes etappides selgunud probleemide lahenduseks välja käidud ideid edasi arendama ja testima (Stickdorn et al., 2011, lk 124; Eleven Lessons, 2007, lk 7). Võimalike lahenduste esitamiseks kasutatakse narratiive ja visuaalseid vahendeid. Siin on vajalik vaadata nii üldpilti kui keskenduda detailile, et hinnata loodava lahenduse väärtust kliendile ja ka ettevõttele (Ojasalo et al., 2015, lk 205). Kui toodete puhul luuakse selles etapis prototüüpe ja testitakse neid, siis mittemateriaalsete teenuste puhul on vajalik kasutada teisi meetodeid. Selleks, et saada adekvaatset klienditagasisidet, on vaja neile pakkuda võimalikult konkreetset, tajutavat lahendust, kus klient saab loodava teenuse „läbi elada“. Seetõttu kasutatakse selles etapis meetodeid, mille käigus luuakse visuaale, reaalseid keskkondi teenuse pakkumiseks, näidatakse fotosid ja videomaterjale ja mis kõige tähtsam, luuakse nn teenuse prototüübid ja korraldatakse rollimänge, et tekitada võimalikult reaalne olukord teenuse pakkumisest. Selline reaalne läbimäng võimaldab testida teenuseid, saada kõige adekvaatsemat tagasisidet ja võimaldab vajadusel sekkuda ja prototüüpi muuta. (Stickdorn et al., 2011, lk 125)

Arendamisel on samamoodi oluline kasutada sidusrühmade abi ja koostööd, kelle abil püütakse protsessi käigus jõuda soovitud lahendusele nii lähedale kui võimalik (Eleven lessons, 2007, lk 21). Igasugune tagasiside sidusrühmadelt liigub disaineritele tagasi, kus need arvesse võetakse (ibid, lk 21). Arendamise etappi sobivad teenusedisaini meetodid koos kirjeldustega on leitavad Lisas 4. Kasutatavad meetodid on paljudel juhtudel sarnased, mis defineerimisetapis, kuid siin püütakse teenus kujundada nii, et see ka ettevõttele ja kliendile kasu tooks. Kolmanda etapi lõpuks peaks teenus olema turule viimiseks valmis (Eleven lessons, 2007, lk 20).

#### Lisa 4. Meetodid arendamise etapis

Meetod	Kirjeldus	Väljund
<b>Fookusgrupp/ grupiarutelud</b>	Grupiarutelu, ajurünnak uute ideede genereerimiseks. Enamasti kindla struktuuri või suunatud küsimustega.	Ühiselt välja töötatud ideede valik.
<b>Persoonad</b>	Väljamõeldud profiilid kirjeldamaks kindlat kliendigruppi vastavalt nende huvidele ja eelistustele.	Ülevaade võimalikest kliendigruppidest. Annab ülevaate mida erinevad kliendid väärtustavad ja annab sisendi leidmas viise, kuidas neid väärtusi pakkuda.
<b>Mis siis kui...?</b>	Kasutatakse suuremate muutuste mõjude selgitamiseks. Klientidelt küsitakse, kuidas teatud muudatused (tehnoloogia, sotsiaalsel või kultuuritasandil) mõjutaksid teenust.	Valmib ülevaade, kuidas muutused võivad teenust muuta ning võimaldab ettevõttel nendeks muudatusteks valmis olla.
<b>Stsenaariumite koostamine</b>	Koostatakse hüpoteetilised stsenaariumid teenuse kohta, kas tekstina, joonistusena või ka videotena. Stsenaariumi loomisse võib kaasata ka persoonasid.	Vahend probleemsetele kohtadele lahenduste leidmiseks.
<b>Pildirida (Storyboard)</b>	Luuakse visuaalne pildirida konkreetse sündmuse või sündmuste jada kirjeldamiseks. Selleks võib olla näiteks tüüpiline teenuse pakkumise olukord. Pildirida võib koostada koomiksina, kasutades fotosid vms.	Võimaldab näidata visuaalselt, kuidas teenus toimib, ja annab sisendi aruteluks, mis teenuse juures töötab, mida peaks muutma jne.
<b>3-d mudeli loomine</b>	Luuakse väiksemõõduline 3-D mudel teenuse keskkonnast, kasutades selleks näiteks Lego klotse.	Prototüüp võimaldab klienditeekonna läbi mängida sarnases keskkonnas, määrata puutepunktid ning annab aluse diskussiooniks.
<b>Prototüüpimine</b>	Sarnane meetod kui 3-D, kuid siin luuakse nõ elusuuruses keskkond, kus teenuse pakkumine läbi mängida.	Loob paremad võimalused teenuse mõistmiseks, kui seda pakuvad kirjeldused või visualiseeritud ülesvõtted.

Allikad: autori koostatud Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 203-204; Stickdorn, 2011, lk 142 – 172; Kumar, 2013, lk 8-26, Eleven Lessons, 2007, lk 10 – 24 põhja

## **Lisa 5. Teenusedisaini elluviimise etapi kirjeldus**

Uue teenuse rakendamine ja turule viimine tähendab muutusteprotsessi. Muutus peaks tuginema teenuse kontseptsioonile, mis loodi ja testiti eelmistes etappides. Selge arusaam uuest kontseptsioonist on hädavajalik – kõik osapooled peaksid mõistma uue teenuse ideed ja selle mõju kliendikogemusele. Väga olulist rolli mängivad teenusepakkujate motivatsioon ja teenindusviis. Just seetõttu on vajalik kaasata ettevõtte töötajad disainiprotsessi alguses. Nad peavad mõistma, miks muutus on vajalik ja toetama seda. Samamoodi on vajalik, et ettevõtte juhtkond usub loodud kontseptsiooni ja seisab selle taga ka siis, kui ellu viimise käigus tekivad väiksed tagasilöögid. Mida rohkem osapooli on disainiprotsessiga algusest peale seotud, seda sujuvam viimane etapp saab olema. (Stickdorn et al., 2011, lk 126 -127)

Viimase etapi alla käib ka teenuse turule viimine, mille oluline osa on suhtlus teiste osakondadega nagu turundus, kommunikatsioon, müük jne. Lisaks on vajalik koguda tagasisidet turule suunatud teenuse kohta. Selleks kogutakse teavet klientidelt, ettevõtte müügiandmetest, küsitakse tagasisidesid, töötajate hinnanguid jne. (Eleven lessons lk 24) Loomaks ühine arusaam uuest disainitud teenusest, on kasutusel samuti mitmeid meetodeid (vt Lisa 6).

## Lisa 6. Meetodid elluviimise etapis

Meetod	Kirjeldus	Väljund
<b>Teenuse plaan</b>	Teenuse plaani loomisel kaardistatakse kõik teenuse osutamise ja kujundamise võtmetegurid ja täpsustatakse seosed tegevuste, kliendi puutepunktide ja muude oluliste teenust puudutavate osade vahel	Pannes kirja kõik teenust puudutavad elemendid, võimaldab teenusplaan selgitada välja kõige kriitilisemad punktid ja leida üles kohad, mis teineteist dubleerivad. Lisaks toob teenuse plaan välja terve protsessi, kuidas teenuse pakkumine välja näeb.
<b>Rollimängud</b>	Elluviimise etapis kasutatakse rollimänge klienditeenindajatega, et teenuse pakkumist paremaks muuta. Teenindajad palutakse läbi mängida erinevaid situatsioone, selleks kasutatakse persoonasid, erinevaid probleemsituatsioone ja rollimängud lindistatakse, et osalised saaksid neist hiljem õppida.	Läbimäng võimaldab teenindajatel õppida läbi praktilise tegevuse. Lisaks aitavad rollimängud kinnistada kliendikesksust ja innovatsiooni.
<b>Klienditeekonna kaart</b>	Klienditeekonna kaart on terviklik visualiseerimine kliendi kogusuhtlusest teenusepakkujaga. See võib sisaldada mitmeid klienditeekondi alates esimesest kuni viimaseni, kui klient otsustab teenust rohkem mitte kasutada. Kliendi puutepunktid ja peamised tegevused märgitakse üles ja luuakse kaart.	Kaart annab detailse ülevaate kliendi teekondadest ja võimaldab selle kaudu ettevõtetel arendada paremaid teenuseid ja strateegiaid. Klienditeekonna kaart toob lisaks välja kohad, kus klient teenuse kasutamisest loobub.
<b>Ärimudeli lõuend</b>	Lõuend jagatakse üheksaks sektoriks, mis igaüks esindab moodulit edukast ärimudelist.	Ärimudeli lõuend loob ettevõtte töötajatele selgust, mis on organisatsiooni põhieesmärgid, samal ajal tuues välja selle tugevused, nõrkused ja prioriteedid.
<b>Strateegia plaan</b>	Innovatsiooni elluviimise planeerimine lühi-, kesk- ja pikaajaliselt. Plaani koostamiseks kasutatakse loodud lahendusi.	Valmib plaan, kuidas strateegiat ellu viia.

Allikad: autori koostatud Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 203-204; Stickdorn, 2011, lk 142 – 172; Kumar, 2013, lk 8-26, Eleven Lessons, 2007, lk 10 – 24 põhjal.

### **Lisa 7. Küsimused osakonnajuhatajale**

- Palun kirjelda teenuse protsessi?
- Milline on töövahenduskonsultandi roll?
- Millised nõuded on konsultandile?
- Kellega klient puutub töötukassas kokku, kui ta soovib EvAT toetust taotlema hakata?
- Millistel alustel toimub kliendi motivatsiooni tuvastamine ettevõtluskoolitusele pääsemiseks?
- Kui kiiresti peale koolituse lõppu peaks valmima äriplaan?
- Kui tihedat koostööd tehakse maakondliku arenduskeskusega?

Allikas: autori koostatud

### **Lisa 8. Küsimused EvAT osakonna osakonnajuhataja asetäitjale**

- Millised teenused reguleerivad teenust?
- Kirjelda teenuse protsessi? Enne, ajal ja pärast?
- Kuidas protsess kulgeb kui isikul puudub ettevõtluskogemus?
- Kuidas protsess kulgeb, kui ettevõtluskogemus on olemas?
- Kuidas on korraldatud ettevõtluskoolitus?
- Kuidas valitakse koolitaja?
- Kuidas valitakse välja need, kes saavad koolitusest osa võtta?
- Millised nõuded on konsultantidele?
- Kes on teenusega seotud huvigrupid?
- Kuidas protsess jätkub peale positiivset rahastustaotlust?
- Negatiivset rahastustaotlust?
- Kui palju oleneb taotluse edukus kliendist endast?
- Millised lisa/järelteenuseid klientidele pakutakse?
- Kuidas protsess lõpeb?

Allikas: autori koostatud

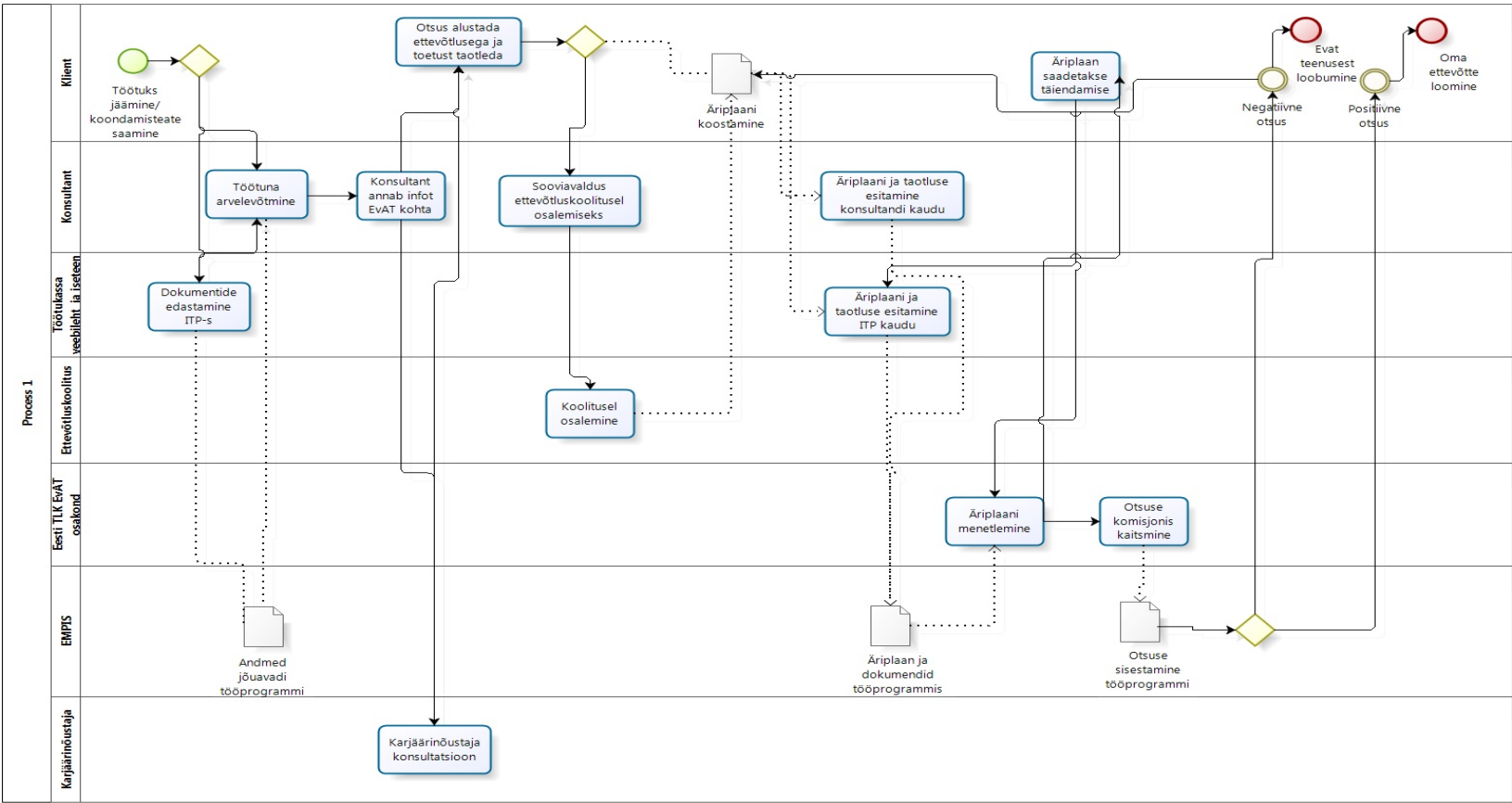
## Lisa 9. Meetodite tabel

Meetod	Tegevus	Aeg	Eesmärk	Seos teooriaga
<b>Dokumendi-analüüs</b>	Tutvumine Eesti Töötukassa ettevõtluse alustamise toetuse teenust reguleerivate dokumentide ja õigusaktidega; Eesti Töötukassa arengukava ja statistiliste andmetega	märts- mai 2017	Kaardistada, kuidas teenus on korraldatud, mis info on kliendile teada, kuidas klient jõuab teenuseni. Huvigruppide kaardistamine ja koostöö nende vahel.	Moritz, 2005; Kumar, 2013. Peatükk 1.2.
<b>Poolstruktureeritud intervjuu</b>	Poolstruktureeritud intervjuu Eesti Töötukassa keskkontori ettevõtlustoetuse osakonnajuhataja asetäitjaga	10. aprill 2017	Kuidas on teenus korraldatud, millised standardid reguleerivad. Huvigruppide kaardistamine. Lisateenused, ehk koolituste vahendamine. Sisend teenuse plaani ja huvigruppide kaardi koostamiseks.	Moritz, 2005; Ramsden et al, 2005; Kumar, 2013. Peatükk 1.2. Peatükk 1.3
<b>Poolstruktureeritud intervjuu</b>	Intervjuu Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonnajuhatajaga	19. aprill 2017	Kuidas on töö korraldatud osakonnasiseselt. Huvigruppide kaardistamine. Protsessi kaardistamine. Teenuse objektiivsed tulemused. Sisend teenuse plaani ja huvigruppide kaardi koostamiseks.	Tooman, 2003; Moritz, 2005; Ramsden et al, 2005; Kumar, 2013. Peatükk 1.1., 1.2., 1.3.
<b>Poolstruktureeritud intervjuud klientidega</b>	Intervjuu Töötukassa Pärnumaa osakonna kaudu ettevõtluse alustamise toetuse taotlemise protsessis osalenud klientidega	24- 28.aprill 2017	Protsessi kaardistamine, teeninduse kvaliteet; kitsaskohtade tuvastamine Sisend klienditeekonna kaardistamiseks ja persoonade loomiseks.	Tooman, 2003; Lorrain & Laferté, 2012 Peatükk 1.1. Peatükk 1.3.
<b>Veebipõhine ankeet-küsitlus (Google Forms)</b>	Küsitlus TK Pärnumaa osakonnas ettevõtluse alustamise toetuse protsessis osalenud klientide seas	24. aprill - 3.mai 2017	Teeninduse kvaliteet, ootused vs tajutud kogemus (rahuloluuuring). Mida pakutakse vs reaalne vajadus. Lisateenuste kvaliteet (koolitused). Objektiivsed ja subjektiivsed hinnangud/ tulemused. Maine hinnang ja mõju teenusele.	Buttle 2011.

Allikas: Autori koostatud



## Lisa 10. Klienditeekond (autori koostatud)



## **Lisa 11. Küsimused kliendile**

- Kuidas said teada ettevõtluse alustamise toetusest?
- Millal toetust taotlesid? (aasta, kuu)
- Mis tegevusvaldkonda Sinu loodav ettevõtte kuulub? '
- Miks soovisid alustada ettevõtlusega?
- Kuidas toimis koostöö Karjäärinõustajaga?
- Kuidas toimis koostöö konsultandiga?
- Kas omasid varasemat ettevõtluskogemust?
- Mis haridust sa omad?
- Kas osalesid Töötukassa vahendataval ettevõtluskursusel?
- Kuidas hindad ettevõtluskoolitust? Kas koolitus täitis oma rolli?
- Kas vajasid äriplaani koostamisel kõrvalist abi? Millist, kellelt?
- Kas konsultant pakkus välja, kuskohast abi äriplaani koostamisel otsida?
- Mida tuleks ettevõtluse alustamise toetuse teenuse protsessis muuta?

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 12. Ülevaade intervjueeritavatest**

	Info EvAT-i kohta	Ettevõtlusalane kogemus	Majandusalane haridus	Osalet koolitusel	Hinnang konsultandile	Hinnang karjääri-nõustajale	Hinnang EV koolitusele	Määratud tähtaeg äriplaanile	Esitatud taotlusi	Staatust
<b>Klient 1</b>	ise	ei	ei	jah	neg	pos	pos	jah	0	kirjutab äriplaani
<b>Klient 2</b>	ise	ei	ei	jah	neg	pos	neg	jah	1	ootab vastust
<b>Klient 3</b>	ise	ei	jah	ei	neg	pos	-	-	0	jättis pooleli
<b>Klient 4</b>	ise	ei	ei	jah	pos	pos	neg	jah	2	rahastus II taotlemisel
<b>Klient 5</b>	ise	ei	ei	jah	neg	pos	veebis	jah	1	rahastatud
<b>Klient 6</b>	ise	ei	ei	jah	pos	pos	pos	ei	1	rahastatud
<b>Klient 7</b>	konsultandilt	ei	ei	jah	pos	pos	neg	jah	1	rahastatud
<b>Klient 8</b>	ise	ei	ei	jah	neg	pos	neg	jah	1	rahastatud
<b>Klient 9</b>	ise	jah	jah	ei	neg	-	-	jah	1	rahastatud
<b>Klient 10</b>	ise	ei	ei	jah	pos	pos	neg	jah	1	rahastatud

Allikas: autori koostatud

### Lisa 13. Teenuse plaan

	<b>Vajaduse tekkimine</b> <b>Kuidas tekib vajadus</b>	<b>Võrdlemine ja valimine</b> <b>Kuidas otsitakse lahendust</b>	<b>Lahenduse kasutamine</b> <b>Milline on lahendus ja kuidas see toimib</b>	<b>Toetamine</b> <b>Millist tuge on inimesel vaja</b>	<b>Järeltegevused</b> <b>Mida saab teha, et mõju kinnistuks</b>
<b>Koht, kus tegevus toimub</b>	Klient jääb töötuks ja otsib kodus uusi karjäärivõimalusi.	Klient uurib töötukassa veebilehelt erinevaid võimalusi / läheb konsultatsioonile töötukassa bürosse,	Klient avaldab TK büroos soovi EvAT toetust taotleda, võtab end arvele, pannakse kirja koolitusele	Klient osaleb ettevõtluskoolitusel ja käib regulaarsetel konsultatsioonidel TK büroos	Klient esitab taotluse ja äriplaani läbi interneti või TK büroos
<b>Kliendi liikumine ja tegevus</b>	Kliendil tekib vajadus töö järele, kui saab koondamisteate, kaotab töö ja vajab abi (sh rahalist)	Klient pöörduv konsultatsioonile TK bürosse või võtab ühendust veebi või telefoni teel	Klient võtab end töötuna arvele	Regulaarsed konsultatsioonid, ettevõtluskoolitusel osalemine.	Äriplaani kirjutamine; taotluse esitamine EvAT toetuse saamimine; aruandekohustus
<b>Töötajad, partnerid</b>	TK: Informatsiooni olemasolu veebikanalites, et klient saaks ühendust võtta.  Finantsresursside olemasolu toetuse pakkumiseks.	TK konsultantiga vastuvõtuaja kokku leppimine.	TK konsultant selgitab kliendi vajadused; suunab vajadusel karjäärinõustaja juurde.	TK konsultant suunab kliendi ettevõtluskoolitusele.	Koolituspartner viib läbi koolituse, nõustab kliente äriplaani kirjutamisel. TK konsultant on kliendile toeks. EvAT meeskond menetleb äriplaane. MAK: klientide nõustamine.
<b>Mida on vaja teenuse toimimiseks</b>	Kliendi motivatsioon, lähedaste toetus.	TK infokanalite hea toimimine; kiirelt leitavad kontaktid; hästi toimiv ITP.	TK tasemel, kvaliteetne personal	Äriidee olemasolu, koolitaja pädevus ja koolituse kvaliteet.	MAK nõustamine, mentorite kaasamine.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 14. Persoon 1



### „Päikest igasse päeva“

Nimi:	Merje Lill
Sugu:	Naine
Vanus:	32
Haridus:	Kutsekõrgharidus
Perekonnaseis:	abielus, 2 last (4a ja 2a)
Elukoht:	Paikuse
Töötü alates:	02.03.2016
Töökogemus:	müügispetsialist
Ettevõtluskogemus:	puudub
Huvialad:	matkamine, käsitöö, maalimine.
Tulevikuplaanid:	soov töötada kodust, kuna elab maal ja linna on pikk maa sõita. Eelistab olla lastega kodus ja töötada sealt. Kuna niikuinii valmistab pidevalt tellimuse peale kondiitri- ja pagaritooteid, on hea võimalus raha teenimiseks.
Majanduslik tagala:	abikaasa
Vajadused ja eesmärgid EvAT-ga seoses:	Taotleb toetust, et sertifitseeritud koduköögis valmistada ja turustada kondiitritooteid
Ettevõtluskoolitus:	Soovib osaleda ettevõtluskoolitusel
Ootused konsultandile	soovib tuge ja nõu oma ettevõttega alustamisel. Soovib infot seotud koolituste kohta.
Probleemsed teemad äriplaani kirjutamisel	õige sõnastuse kasutamine, keskkonnanalüüsi, finantsprognooside koostamine, kliendi kirjeldamine
Isiku loomus:	rahulik, tasakaalukas
Tugevused:	tugev spetsialist.
Nõrkused:	puuduv ettevõtluskogemus ja vähesed teadmised ärijuhtimisest.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

## Lisa 15. Persoon 2



### „Elu on alles ees“

Nimi:	Liisa Mets
Sugu:	Naine
Vanus:	23
Haridus:	Kõrgharidus (just lõpetatud)
Perekonnaseis:	vallaline
Elukoht:	Pärnu linn
Töötü alates:	20.05.2015
Töökogemus:	klienditeenindaja
Ettevõtluskogemus:	puudub
Huvialad:	reisimine, tants, kultuur
Tulevikuplaanid:	Olla iseenda peremees, saada uusi teadmisi, tulevikus ehk tegleda näiteks üritusturundusvaldkonnas.
Majanduslik tagala:	puudub
Vajadused ja eesmärgid EvAT-ga seoses:	Taotleb toetust, et avada kunstikohvik, kus toimuvad kontserdid, näitused jm teemaõhtud.
Ettevõtluskoolitus:	Soovib osaleda ettevõtluskoolitusel
Ootused konsultandile	soovib infot õpitubade ja koolituste kohta, tahab saada palju kogemusi erinevates valdkondades.
Probleemsed teemad äriplaani kirjutamisel	Kui tekib küsimusi, leiab internetist ja sõpradelt vastuseid
Isiku loomus:	aktiivne, konkreetne
Tugevused:	Tugev internetikasutaja, kiire õppija, suudab tegeleda mitme asjaga korraga.
Nõrkused:	Kärsitus ja põhjalikkuse puudumine.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

### Lisa 16. Persoon 3



#### „Julgete päralt on maailm“

Nimi:	Tõnu Kask
Sugu:	Mees
Vanus:	45
Haridus:	Kõrgharidus MA
Perekonnaseis:	Abielus, 2 last (15, 11, 7)
Elukoht:	Pärnu linn
Töötü alates:	12.01.2015
Töökogemus:	analüütik
Ettevõtluskogemus:	OÜ juhatuse liikme kogemus
Huvialad:	jalgrattasport, loodusreisid
Tulevikuplaanid:	Vahetada elukutset ja luua töökoht, mis võimaldab eneseteostust ja rahulolu.
Majanduslik tagala:	abikaasa, säästnud
Vajadused ja eesmärgid EvAT-ga seoses:	Taotleb toetust, et hakata pakkuma loodusmatkasid.
Ettevõtluskoolitus:	Ei soovi osaleda.
Ootused konsultandile	Soovib infot loodava ettevõttega seotud koolituste kohta, nt keeleõpe.
Probleemsed teemad äriplaani kirjutamisel	Korralik sõnastus ja finantsprognooside õige ja reaalne kajastamine.
Isiku loomus:	kaalutletud, analüütiline
Tugevused:	Hea haridus, pikaajalised kogemused, teadmised ühiskonna trendidest.
Nõrkused:	

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

## Lisa 17. Kliendirahulolu uuringu küsitlusankeet

### Küsitlus Eesti Töötukassa EvAT toetuse kohta

#### 1. Kust saite infot ettevõtluse alustamise toetuse kohta?

Konsultandilt  
Eesti Töötukassa kodulehelt  
Sõbralt/ tuttavalt/perekonnaliikmelt  
Karjäärinõustajalt  
Muu...

#### 2. Hinda skaalal 1 - 5, milline on Sinu arvates Eesti Töötukassa maine (sealjuures 1 on väga halb ja 5 on väga hea).

\*

Väga halb	1	2	3	4	5	Väga hea
-----------	---	---	---	---	---	----------

#### 3. Millist ettevõtlusalast haridust omasid enne ettevõtluse alustamise toetuse taotlemist?

Majandusalane kõrgharidus  
Majandusalane kutseharidus  
Läbitud majandusalased ained muu õppekava raames  
Ei omanud ettevõtlusalast haridust  
Muu...

#### 4. Kas omasid varasemat vähemalt 1-aastast ettevõtluskogemust?

Jah	Ei
-----	----

#### 5. Kas osalesid Eesti Töötukassa vahendataval ettevõtluskoolitusel?

Jah	Ei
-----	----

#### 6. Millal ettevõtluskoolitus algas? Palun märgi aasta ja kuu (nt. 2016 aprill).

#### 7. Ootused ettevõtluskoolitusele

Mõeldes ettevõtluskoolitusele, palun hinnake alljärgnevaid tegureid, lähtudes nende OLULISUSEST Teie jaoks, kus 1 ei ole üldse oluline ja 5 on väga oluline.

Koolitajad on pädevad ja professionaalsed.

Ei nõustu üldse	1	2	3	4	5	Nõustun täielikult
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------

Koolitajad olid toetavad ja abiks äriplaani valmimisel.

Ei nõustu üldse	1	2	3	4	5	Nõustun täielikult
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------

Koolitus oli loogiliselt teemade kaupa üles ehitatud.

Ei nõustu üldse	1	2	3	4	5	Nõustun täielikult
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------



Koolitus andis mulle piisavalt teadmisi eduka äriplaani koostamiseks.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitus andis hea aluse ettevõtlusega alustamiseks.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitusel läbiti kõik teemad, mis on vajalikud äriplaani koostamiseks Töötukassale

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolituselt sain sisukat tagasisidet oma äriplaani kohta

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolituse käigus valmis äriplaani, mis vajab taotlemiseks vaid väikseid täiendusi

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Peale koolituse lõppu tuli äriplaani oluliselt muuta

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

### **8. Hinnang ettevõtluskoolitusele**

Mõeldes ettevõtluskoolitusele, palun hinnake alljärgnevaid väiteid, lähtudes oma KOGEMUSEST töötukassas. Kõiki näitajaid hinnata skaalal 1-5, kus 1 –ei ole üldse nõus ja 5 – olen igati nõus.

Koolitajad on pädevad ja professionaalsed.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitajad olid toetavad ja abiks äriplaani valmimisel.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitus oli loogiliselt teemade kaupa üles ehitatud.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitus andis mulle piisavalt teadmisi eduka äriplaani koostamiseks.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitus andis hea aluse ettevõtlusega alustamiseks.

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolitusel läbiti kõik teemad, mis on vajalikud äriplaani koostamiseks Töötukassale

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolituselt sain sisukat tagasisidet oma äriplaani kohta

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Koolituse käigus valmis äriplaani, mis vajab taotlemiseks vaid väikseid täiendusi

Ei nõustu üldse                    1            2            3            4            5            Nõustun täielikult

Peale koolituse lõppu tuli äriplaani oluliselt muuta

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Kui sul on kommentaare ettevõtluskoolituse kohta, kirjuta need siia

## 9. Ootused teenusele

Mõeldes ettevõtluse alustamise toetuse teenusele, palun hinnake alljärgnevaid tegureid, lähtudes nende OLULISUSEST Teie jaoks, kus 1 ei ole üldse oluline ja 5 on väga oluline

Töötukassa kodulehelt leiab kiiresti vajalikku infot ettevõtluse alustamise toetuse kohta

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Pärnu Töötukassa osakonna konsultant annab piisavalt informatsiooni ettevõtluse alustamise toetuse ja muude töötukassa pakutavate teenuste kohta

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant on igati toetav kogu protsessi ajal (alustades töötuks registreerimisest kuni arvelt maha võtmiseni)

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant ei kiirusta Sind äriplaani kirjutamisel

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant suunab Sind õigel ajal õige spetsialisti juurde

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant on sõbralik ja abivalmis

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultatsioon töötukassas on meeldiv

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant on professionaalne

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Töötukassa ruumid on hubased ja kliendisõbralikud

Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

## 10. Hinnang teenusele

Mõeldes kogetud ettevõtluse alustamise toetuse teenusele, palun hinnake alljärgnevaid väiteid, lähtudes oma KOGEMUSEST töötukassas. Kõiki näitajaid hinnata skaalal 1-5, kus 1 –ei ole üldse nõus ja 5 – olen igati nõus.

Töötukassa kodulehelt leidis kiiresti vajalikku infot ettevõtluse alustamise toetuse kohta  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant andis piisavalt informatsiooni ettevõtluse alustamise toetuse ja muude töötukassa pakutavate teenuste kohta  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant oli igati toetav kogu protsessi ajal (alustades töötuks registreerimisest kuni arvelt maha võtmiseni)  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant ei kiirustanud Sind äriplaani kirjutamisel  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant suunas Sind õigel ajal õige spetsialisti juurde  
 \* Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant oli sõbralik ja abivalmis  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultatsioonid töötukassas olid meeldivad  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Konsultant oli professionaalne  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

Töötukassa ruumid on hubased ja kliendisõbralikud  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

## Ettevõtte maine

**11. Kuivõrd mõjutab Töötukassa maine Sinu otsust nende pakutud teenuseid kasutada**  
 Ei nõustu üldse                      1              2              3              4              5              Nõustun täielikult

**12. Kui soovid midagi lisada seoses EvAT teenusega, siis palun kirjuta oma kommentaar siia.**

## SUMMARY

### PROBLEMS IN ESTONIAN UNEMPLOYMENT INSURANCE FUND'S BUSINESS START-UP SUBSIDY SERVICE ON EXAMPLE OF THE COUNTY OF PÄRNU

In newly independent Estonia, entrepreneurship is constantly growing and more people start a business. Entrepreneurship acquires funding and also knowledge to lead and make smart management decisions. There are a lot of support services for starting entrepreneur to facilitate national economics. Support services are like any other services and need to be designed to have a full effect. In competitive market, services need to be adjusted to customers' needs to gain profit and meet the objectives. This thesis takes one of Estonian support service – the business start-up subsidy under review.

Pärnu county is third in size but the number of subsidies received, it is clear that there are some problems occurring in service. Taking that into consideration, the main purpose of this study is to make suggestions to improve the business start-up subsidy service in county of Pärnu.

In accordance to the previous following objectives were set:

- give an theoretical overview of services, how to measure the quality of service and the customer's role in services;
- to find out what methods are used to design services;
- to define entrepreneurial needs on support services and how service design helps to develop support services;
- to conduct surveys in order to service design methods;
- according to survey results map problem areas in customer service;
- offer suggestions to Estonian unemployment insurance fund.

The thesis consists of two parts. The first chapter gives a theoretical overview to explain services. Service sector is the biggest sector in modern economic field and it gets more evident that services need to be designed to meet customer needs. Previous studies have reported that it is essential to use customer's perspective in developing services. Also customers are not only the consumers but co-creators of services. Using service design

helps to meet customer needs and gain success. Entrepreneurial support services offer financial support and also knowledge and consult to overcome managerial problems. Entrepreneurial support services need developing in order to help start-up business gain success and therefore contribute to Estonian economics.

The empirical part of the thesis aimed to map the problem areas of the business start-up subsidy. The research was conducted by using service design's first two stages – mapping the service and identifying the problems. Therefore, to allow a deeper insight into the service in focus, a document analysis was conducted. Also two semi-structural interviews were held with Pärnu county divisional manager and start-up department manager. To determine the factors affecting the customer, ten interviews were conducted. Based on the information provided by customers, a further research was held using expectations – disconfirmation model. First, for mapping parties associated to the service, a stakeholder map was conducted. Using information gathered through expert interviews, a service blueprint was created, including customer journey map. The customer interviews offered an input creating personas.

Stakeholders associated to service are the consultants in divisional office, the partner organizing entrepreneurial training and the division in central office, coordinating the business start-up subsidy. It was found, that the main problems in business start-up subsidy are unprofessional service quality in divisional office, entrepreneurial training program does not meet the requirements and customer needs stakeholders do not cooperate. Although the main problems are low service quality and not efficient training program, they both result in low cooperation between stakeholders.

Mostly, stakeholders do not prioritize customer needs and do not take customers feedback into consideration. These factors are affecting the business start-up subsidy service and influence successful application. In order to meet thesis objectives, a design brief was conducted with the main problems and proposals what Estonian unemployment insurance fund could take into consideration and continue designing the service. Integrating service design into organization's culture helps to offer more sufficient support services and therefore contribute to the country economy.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kadi Kroon-Laur,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose

„ETTEVÕTLUSE ALUSTAMISE TOETUSE KUI TEENUSE KITSASKOHAD  
EESTI TÖÖTUKASSA PÄRNUMAA OSAKONNA NÄITEL“,

mille juhendaja on Grete Männikus,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise ees-märgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse täht-aja  
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017